

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección

**Proyección estratégica para la penetración de INTERMAR, S.A. en mercados
extranjeros**

Autora: Lic. E. Adelayda Rosabal Ramírez

Tutor: Dr. C. Luis Barreiro Pousa

LA HABANA

2015

Autorización de defensa

Yo Dr.C. Luis Barreiro Pousa tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada "Proyección estratégica para la penetración de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros.", de la maestrante Lic. Elva Adelayda Rosabal Ramírez, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 13 días del mes de Julio de 2015.



Firma del tutor

Declaración de Autoría

Yo, Elva Adelayda Rosabal Ramírez, Directora Comercial de INTERMAR, S.A., declaro que soy la autora de la tesis en opción al título académico de máster en dirección titulada "Proyección estratégica para la penetración de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros" y autorizo a esta institución a hacer el uso que estime pertinente de la referida tesis.

Para que así conste, firmo la presente, a los 13 días del mes Julio de 2015.



Lic. Elva Adelayda Rosabal Ramírez

Agradecimientos

A mi madre por inculcarme el espíritu de sacrificio.

A mi hija Arantxa por ser la fuerza inspiradora para alcanzar esta meta.

A Roberto por dedicarme su amor, apoyo ilimitado y comprensión infinita.

A mi tutor, Doctor Luis Barreiro Pousa, por ser quien soportó mis preguntas, y con su paciencia y talento, supo enseñarme a conducir esta tesis hasta buen término.

A los profesores del CETED por contribuir a incrementar mis conocimientos.

A mi equipo de trabajo por sus conocimientos, dedicación, apoyo, paciencia y por contribuir a que se realizara esta investigación.

A Margarita por su ayuda y apoyo.

A mi familia, siempre incondicional.

Resumen

El trabajo presentado es el resultado de una investigación realizada en la Agencia Internacional de Inspección, ajustes de averías y otros servicios conexos, INTERMAR, S.A., perteneciente al grupo corporativo CAUDAL, con el objetivo de conocer las condiciones reales que tiene para comercializar sus servicios en el mercado internacional.

A partir de la aplicación de métodos empíricos como entrevistas y revisión documental, se evalúa la experiencia de internacionalización previa de la empresa y se identifican las potencialidades que tiene INTERMAR, S.A., para penetrar mercados extranjeros.

Como resultado del estudio, se elabora las bases estratégicas para la comercialización internacional de servicios de INTERMAR, S.A., que contempla la definición del mercado objetivo, el posicionamiento, la conformación de la oferta y las formas de penetración.

Como parte de esta proyección estratégica, se desarrolla la modalidad de servicio Origen-Destino seleccionada como oferta para los importadores cubanos que poseen la obligatoriedad de realizar servicios de inspección a cargas contenerizadas desde países de origen y a su arribo a Cuba.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1.	El Marketing Internacional de Servicios. 5
1.1.	Marketing en la empresa moderna. 5
1.2.	Comercialización internacional de servicios. 12
1.3.	Estrategias de marketing y comercialización internacional de servicios. 18
Capítulo 2.	Diagnóstico de las condiciones de INTERMAR, S.A., para salir al mercado exterior. 29
2.1.	Caracterización de INTERMAR, S.A. 29
2.2.	Experiencias previas de INTERMAR, S.A., en la comercialización internacional de sus servicios. 36
2.3.	Análisis del mercado y la competencia. 40
2.4.	Evaluación de las posibilidades de comercializar internacionalmente los servicios de INTERMAR, S.A. 44
Capítulo 3.	Esquema para la penetración de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros. 49
3.1.	Potencialidades para la entrada de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros. 49
3.2.	Modelo de negocio de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros. 55
3.2.1.	Concepción del negocio. 55
3.2.2.	Forma de penetración. 57
3.2.3.	Selección de partners. 59
3.2.4.	Control de riesgos. 61
3.2.5.	Supervisión del negocio. 63
3.2.6.	Recursos financieros. 64
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Fuentes Consultadas	68
Anexos	70

INTRODUCCIÓN

El comercio internacional desde el inicio de la historia de la humanidad ha sido una manera de unir a los pueblos, mediante el intercambio no solo de productos y servicios sino también de costumbres, tradiciones y sueños.

Es conocido, la necesidad de incrementar las exportaciones, ya que estas permiten la obtención de divisas para poder importar los productos, servicios y tecnologías que necesitan los países para aumentar la productividad y elevar el nivel de vida de la población. Una competitividad mayor también ayuda a los países a diversificar sus exportaciones y reducir con ello su dependencia de las exportaciones de unos pocos productos básicos e ir ascendiendo peldaños más altos en la escala de los conocimientos calificados y la tecnología, lo que es esencial para incrementar el valor añadido local y mantener el crecimiento del bienestar de los trabajadores. También les permite obtener mayores economías de escala y de alcance o diversificación, ya que les abre mercados más diversos y de mayor tamaño.

La interrelación entre la competitividad y la internacionalización de las empresas es muy estrecha. Esto explica cómo sin competitividad las empresas no pueden sobrevivir en un mundo globalizado. Muchas empresas cubanas han sido impulsadas a buscar internacionalizarse para encontrar nuevos mercados ya sea para no perder su participación o para generar economías de escalas como resultado a su vez de la necesidad de mejorar su competitividad no sólo nacional sino internacionalmente.

Son diversos los aspectos a considerar, como por ejemplo, la cantidad y calidad de la demanda local de los productos, las diferentes estrategias competitivas llevadas a cabo, las relaciones interempresariales, ya sea, a nivel de proveedores como de clientes, o con sus propios competidores respecto de la rivalidad y/o cooperación existente, la intervención del gobierno como incentivador o inhibidor de la competitividad empresarial, entre otras.

En este sentido, Porter ha realizado un aporte muy importante respecto a la capacidad de competir en los mercados internacionales refiriéndose a diferentes aspectos: La

dotación y creación de los factores productivos; las interrelaciones entre sectores y las redes de empresas; el volumen, estructura y calidad de la demanda; los objetivos y organización de las empresas; el grado de rivalidad en el sector y las políticas públicas y el sistema institucional de un país.

Si bien todo lo anteriormente analizado es de una influencia significativa, el éxito internacional de cualquier empresa dependerá, fundamentalmente, de su capacidad para competir: el desarrollo e innovación de nuevos productos, procesos, servicios, calidad de estos, incorporación de nuevos procedimientos de mejora continua y diversas estrategias competitivas.

El desempeño exitoso de la empresa para lograr la exportación de sus servicios, está dado a partir de la capacidad de modificar métodos y estilos de trabajo y en la formación de cuadros y trabajadores con elevada profesionalidad, constante superación, entrega y consagración.

INTERMAR, S.A., es una de las primeras sociedades mercantiles cubanas, bajo un esquema empresarial de sociedad anónima con capital cubano y desde el año 2002 comenzó la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Desde el inicio de sus operaciones, actúa como tercero independiente para determinar las causas, naturaleza, lugar, alcance y responsabilidad de las pérdidas y/o daños ocurridos a cargas de importación y exportación ofreciendo un dictamen confiable e imparcial, con reconocimiento y autoridad internacional para presentar cualquier reclamación a las partes involucradas o ante compañías aseguradoras.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 6to congreso del Partido, avalan que las empresas cubanas tienen que prepararse para exportar sus servicios y sustituir importaciones, a través de la competitividad y la eficiencia y eficacia de su gestión empresarial, cuestión esta que apoya la intención de INTERMAR, S. A., de internacionalizar sus servicios.

En la actualidad INTERMAR, S.A., no exporta sus servicios; hace algunos años contó con un esquema internacional encontrándose representada en varios países, y aunque logró la materialización de sus servicios con los mayores importadores cubanos, las negociaciones, en algunos casos fueron fallidas y no alcanzaron los resultados esperados, lo que conllevó al cierre de las operaciones en el exterior.

La autora del trabajo conociendo la intención de la alta dirección de la empresa y la importancia que representa la comercialización internacional de los servicios a mediano, corto y largo plazo, se trazó como meta a investigar las condiciones reales que tiene INTERMAR, S.A., para salir a competir al mercado exterior.

La consecuencia que originó este proyecto de investigación, fue la ausencia de una proyección estratégica de exportación de servicios en la Agencia Internacional de Inspección, Ajuste de Averías y otros servicios conexos, INTERMAR, S.A.

Como **problema científico** se plantea: ¿Cuál debe ser la concepción del proyecto para la exportación de servicios en INTERMAR, S.A.?.

El **objetivo general** de la investigación consiste en diseñar la proyección estratégica para la entrada de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros.

Este objetivo general fue desglosado en los siguientes **objetivos específicos**:

- Sistematizar los fundamentos teóricos para la inserción de una empresa en mercados exteriores.
- Identificar las condiciones que posee INTERMAR, S.A., para la comercialización internacional de sus servicios.
- Determinar las vías para la entrada exitosa de INTERMAR, S.A., en mercados exteriores.

La investigación se desarrolló en dos vertientes: una exploratoria y otra explicativa o experimental.

La investigación exploratoria permitió identificar el problema que está afectando la entidad y sus causas, así como las soluciones más adecuadas a las características de la empresa, del entorno y del país en general. Esta investigación permitió a la autora familiarizarse con el tema objeto de estudio, la situación en que se encuentra la empresa, además de identificar los métodos y técnicas a utilizar.

La investigación explicativa o experimental permitió a la autora contar con un conocimiento más amplio sobre el tema objeto de estudio. Se pudo abordar con mayor profundidad el problema identificado en INTERMAR, S.A., conocer sus causas y buscar variables que conlleven a la búsqueda de soluciones al problema planteado.

Para la realización de esta investigación se diseñó un sistema de captación de información mediante métodos empíricos para la recolección de datos: el análisis documental y entrevista a técnicos.

Los métodos empíricos para la recolección de datos fueron:

- El análisis documental, que permitió evaluar las resoluciones, documentos normativos, estructura organizacional, misión, visión y objeto social.
- La entrevista a técnicos, que se realizó teniendo en cuenta su experiencia en comercio internacional, para conocer aspectos sobre el funcionamiento del sistema de Marketing internacional así como sus criterios sobre las posibilidades actuales que tiene INTERMAR, S.A., para penetrar mercados internacionales.

El informe de investigación está estructurado con una **Introducción**, un **capítulo I** dónde se presentan los fundamentos teóricos de la investigación, referentes al Marketing internacional. Un **capítulo II** donde se diagnostica la situación actual de la empresa INTERMAR, S.A., para salir al mercado exterior, se realiza un estudio del mercado y la competencia y se revisan las principales causas y condiciones que originaron el cierre del esquema internacional de la empresa. En el **capítulo III** se diseña la proyección estratégica para la penetración de INTERMAR, S.A. en mercados extranjeros. Luego aparece un paquete de **conclusiones y recomendaciones**, las **fuentes consultadas** y un grupo de **Anexos**.

CAPÍTULO 1. EL MARKETING INTERNACIONAL DE SERVICIOS.

Ante la creciente demanda y complejidad del comercio exterior, las empresas necesitan un planteamiento cada vez más técnico y profesional para determinar las mejores fórmulas de competir en los mercados exteriores. Por ello es necesario recurrir a las técnicas de Marketing y a los principios de gestión empresarial que brinda toda estrategia de Marketing, orientada al mercado exterior.

La comercialización internacional es la aprobación de la competitividad tanto en materia de calidad, como de precios o de productos.

1.1 Marketing en la empresa moderna.

Según **Philip Kotler (1985, p.7)**, “*Marketing* es aquella actividad que tiene como principal objetivo satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.”...”...el Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Y además plantea que “...el Marketing es un sistema global de actividades de negocios que planea y establece un producto, establece un precio por ese producto (también puede ser servicio), promueve o promociona y distribuye bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales”.

Para **Mc Carthy (1967)** “Marketing es la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa”.

Peter Drucker (1973) por su parte, destaca el elemento del cliente como punto de partida y señala que el *Marketing* tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades.

Para **Stanton, Etzel y Walker (2007, p.7)**. “El *Marketing* es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades,

asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".

Según **Muñiz (2012, p.5)**. "*Marketing* es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas realizadas por las empresas que tratan de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado".

Barreiro (2002) establece que Marketing: "es ante todo, un enfoque hacia el cliente y de ahí una actitud gerencial que organiza y regula todas las acciones de la empresa, y solo después constituye un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten lograr la participación en el mercado y el posicionamiento".

Cuando se analizan los diferentes autores sobre el concepto de Marketing, se aprecia coincidencia con algunos elementos tales como: conjunto de procesos, creación de valor, satisfacción de necesidades, así como intercambios, por ello se tomará en cuenta para el presente trabajo el concepto de **Philip Kotler (2006)**, ya que se considera el más abarcador para abordar el papel del Marketing en la investigación a realizar pues refiere que el Marketing es más que un mero departamento de una empresa, es un proceso ordenado y reflexivo para analizar y planificar los mercados. El proceso se puede aplicar no solo a bienes o servicios; se puede hacer Marketing a cualquier cosa: ideas, acontecimientos, organizaciones, lugares, personalidades. El proceso se inicia con la investigación del mercado relevante, para comprender su dinámica e identificar oportunidades para satisfacer necesidades actuales o potenciales. Implica la segmentación del mercado y la selección de aquellos segmentos que la empresa puede satisfacer mejor. Implica formular una estrategia genérica y refinarla creando un Marketing mix detallado, así como un plan de acción. Implica aplicar el plan, valorar los resultados y hacer nuevas mejoras.

De todo lo anterior se deriva también que el *Marketing* se basa en dos creencias fundamentales. Primero, toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente; segundo, la meta de una empresa debe ser crear valor para el cliente.

Para lograr la entrega de valor al cliente, es importante conocer sus necesidades manifiestas y latentes, las tendencias de cambio de sus gustos, deseos y comportamiento, de ahí surge la oportunidad, que será posible satisfacer por la empresa siempre y cuando exista viabilidad técnica, comercial y económica para desarrollar la oferta, la cual será el soporte material de la ventaja.

En su sentido más pleno, el concepto de *Marketing* es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa. Consecuentemente, todas las actividades deben estar dedicadas primero a determinar cuáles son los deseos del cliente y entonces, a satisfacer ese deseo a la vez que se obtenga un beneficio razonable.

Esto conduce a concebir el Marketing no solo como un conjunto de técnicas, ni como un conjunto de actividades que conforman la mezcla, sino ante todo como una filosofía empresarial de orientación al cliente que integra a toda la organización. Filosofía que será la lógica para buscar las combinaciones necesarias de tecnologías y competencias de la empresa que generen la ventaja competitiva y garanticen sus objetivos en el mercado.

En consecuencia, el análisis de un mercado y sus necesidades, la selección de un segmento dentro del mismo, la determinación del producto o servicio adecuado, sus características y precio, y cómo comunicar los mensajes y la logística de la distribución forman parte del Marketing.

Hoy día es imposible lograr el éxito en el mercado sin utilizar como enfoque empresarial, el Marketing. De lo que se trata es de emplearlo con ética para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de servicios, ajustados a las necesidades y expectativas de los clientes, que permitan el crecimiento de la satisfacción de sus necesidades y lograr así una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.

La adopción de un enfoque de Marketing consigue integrar a proveedores, clientes, competidores y colaboradores con el fin de generar valor para el cliente. El sistema

empresarial es clave para emprender con éxito cualquier relación proveedor - cliente utilizando las ventajas del Marketing de los servicios en la empresa moderna.

Es precisamente el sistema empresarial el que genera valor cuando se da una serie de relaciones, (**Nalebuff y Brandenburger, 1996**) entre clientes, proveedores, competidores, colaboradores y la propia empresa. Es por ello que el estudio de esta disciplina y su aplicación dentro de la empresa como prioridad organizacional, ayudaría, en primera instancia, a ser más competitivos al utilizar técnicas modernas de Marketing, que contribuyan a identificar las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales y estructurar políticas orientadas a la creación de valor.

El concepto central del Marketing se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo. Esto explica por qué las técnicas, herramientas, conceptos y enfoques de gestión tradicionales del Marketing responden con precisión a las necesidades que plantea la comercialización de ese tipo de productos; sin embargo la experiencia viene demostrando que al actuar sobre la oferta de servicios se deben utilizar las mismas estrategias y herramientas de trabajo que si actuara en uno de productos, la única pero importante diferencia vendría marcada por la adaptación que se hiciera de éstas al sector específico.

A la par del concepto, han evolucionado también las funciones y objetivos del Marketing. No se debe olvidar que en sus orígenes, este hacía referencia a las actividades empresariales y que no fue hasta la década de los años 70 que se considera como un proceso social y cambia su orientación inicial hacia el producto por la de orientación al consumidor, incluso amplía su esfera de influencia a los servicios, al ámbito político y a los cambios sociales.

El Marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional, por tanto reafirma los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los clientes, pero en función de las características específicas del sector.

En ese proceso de creación de valor hay que tener en cuenta que existen diferentes concurrentes en el mercado y por tanto, se da un fenómeno de competencia, lo que da

la necesidad de salir a competir con eficacia ya que países y empresas en desarrollo están dirigiendo su atención al Marketing y utilizando sus ventajas para lograr que la empresa eleve su competitividad en los mercados actuales. No obstante, no se trata de una herramienta única para las economías desarrolladas, ni es exclusiva de un sistema político capitalista. La competitividad y la plena satisfacción de los clientes se han vuelto objetivos esenciales en la proyección de cualquier empresa. Es por eso que el Marketing es visto actualmente con un alcance mayor, de largo plazo, es decir que se aplica con un carácter estratégico.

La dirección estratégica es la que mantiene a la empresa en constante anticipación a su entorno. Lo hace anticipándose a los cambios y contrarrestando los efectos negativos del mismo con la máxima utilización de sus fortalezas, aprovechando también las oportunidades y reduciendo las debilidades a fin de protegerse de las amenazas. Es una manera de mirar hacia el futuro, proyectándose de una manera preconcebida.

La mayoría de los autores coinciden en que la función del Marketing estratégico es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

En ese sentido, **Rafael Muñiz (2012)** plantea que una de las características más útiles e importantes del Marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de una empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado. Considerando que el entorno en el que hay que posicionarse cambia y evoluciona constantemente, el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Hay que ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en beneficio propio.

Por tanto, resulta pertinente el señalamiento de **Muñiz** al expresar, “el Marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el

potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados”. **(Muñiz, 2012, p.29).**

En este sentido y motivado porque las empresas actuales se mueven en un mercado altamente competitivo, se requiere del análisis continuo de las diferentes variables que explican el funcionamiento no sólo de la empresa sino también de la competencia y del mercado. En este contexto las empresas, en función de sus recursos y capacidades, deben formular las correspondientes estrategias de Marketing que les permitan adaptarse o anticiparse a dicho entorno y desarrollar una ventaja frente a la competencia.

El Marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, además de sobrevivir, posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Responder con éxito a la interrogante, ¿disponemos de una estrategia de futuro?, parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a la empresa, sino como algo capaz de satisfacer y mantener fieles a los clientes, empleados y proveedores. **(Muñiz, 2012).**

El desarrollo de una orientación al cliente deberá ser la primera misión de una empresa; esta orientación significa que toda la organización debe concentrar su atención en identificar y satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

Se debe tener en cuenta que los servicios no son tangibles como los productos, que el cliente puede ver y apreciar sus atributos y decidir comprarlos, sino que el servicio depende de varios factores y en primer lugar de la persona que lo presta, por lo que se debe influir en su preparación y profesionalidad y vender el servicio de conjunto con los atributos que puede aportar el prestatario del mismo.

Por ello, la orientación al cliente en las empresas que venden servicios profesionales es más compleja por las características de los mismos; debido a su intangibilidad, sus

atributos de valor se observan al momento de prestarse el servicio y dependen en gran medida de la actuación del prestatario, lo que complejiza más su posible venta.

Existen determinadas diferencias que establecen estrategias diferentes para cada caso. Por ejemplo: en el caso de los bienes tangibles, la muestra del producto o su demostración de uso, facilitan en gran medida el éxito de la negociación, ya que el cliente potencial puede palpar la calidad y funcionalidad del objeto de su negociación antes de cerrar el negocio. En cambio, de los servicios sólo se muestran pistas poco tangibles, por lo que para su negociación, se requiere recurrir a otros recursos tales como la imagen de empresa y el fomento de la relación interpersonal y una buena técnica para la presentación del servicio. Por esta razón, la comercialización de servicios representa muchos más riesgos y es mucho más compleja, desde el punto de vista de la acción de Marketing y negociación, que la de los bienes materiales.

Esto resulta más complejo cuando se trata de introducirse en mercados ubicados en otros países donde se puede enfrentar la fuerte competencia de compañías de altas tecnologías, con vasta experiencia en la actividad de Marketing, comercio y propiedad intelectual.

No obstante lo planteado por algunos autores con respecto a los elementos que se deben tener en cuenta para lograr vender servicios con éxito en las empresas, **Colina, (2005)**, señala posibles fallos a que se pueden enfrentar los empresarios en sus actividades de Marketing:

- No proporcionan el estímulo y directrices suficiente para la I+D, así como para el desarrollo del servicio.
- No explotan ni amplían mercados para los nuevos servicios desarrollados por I+D.
- No definen nuevos métodos, para promocionar los servicios entre los clientes, ante el constante incremento de los costos de la publicidad en los medios de comunicación y en la venta personal.
- No se atreven a correr riesgos necesarios.

- No hacen innovaciones en el diseño y ejecución de los servicios para ponerse a la altura de las exigencias cambiantes de los clientes.
- No definen con precisión ni modifican el posicionamiento de sus servicios.

1.2 Comercialización internacional de servicios.

El Marketing sirve de base para preparar a la empresa en la internacionalización y puede constituir un elemento auxiliar el estudio de las diferentes estrategias de crecimiento que pueden apoyar el éxito en dicho empeño.

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Igor Ansoff. Este esquema, denominado por Ansoff como la “Matriz de estrategias de crecimiento”, clasifica las estrategias en función de la oferta (actual o nueva) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro:

1. Estrategia de penetración en el mercado. Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los que la empresa opera actualmente.

2. Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para la oferta, que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También consiste en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar la oferta en otras áreas geográficas.

3. Estrategia de desarrollo de la oferta. La empresa puede lanzar nuevas ofertas que sustituyan a las actuales o desarrollar nuevas, que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre las actuales.

4. Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevas ofertas y nuevos mercados.

La clave del éxito de cualquiera de estas estrategias se basa en la calidad de la oferta, es decir, en la capacidad de cumplir con los requisitos explícitos e implícitos de los clientes.

Como ya se explicó en el epígrafe anterior, la percepción que tiene un cliente de la calidad del servicio se relaciona directamente con sus expectativas. Las empresas que prestan servicios profesionales deben vigilar las variables que afectan las expectativas del cliente y que incluyen las promesas implícitas y explícitas del servicio, las experiencias pasadas y las necesidades personales del cliente, la cantidad de alternativas del proveedor y los factores que hacen transitorio el servicio. La calidad del servicio también está determinada por las percepciones que tiene el cliente del proceso y el resultado del mismo: la manera de prestar el servicio y el resultado final son decisivos en la evaluación que hace el cliente de la calidad.

La comercialización internacional proviene del análisis de las opciones de crecimiento, en tanto que el mismo puede ser dentro de las fronteras nacionales o hacia el exterior.

Conlleva un proceso de desarrollo, a largo plazo, de iniciación, experiencia, planificación y mayor inversión en el extranjero. Las primeras etapas se llevan a cabo en base a la exportación, lo que permite a la empresa fortalecer sus conocimientos y ganar confianza en los segmentos de mercado y estrategias adecuadas para sus futuras inversiones. El crecimiento de las exportaciones puede alcanzarse sin reducir otras ventas y es generalmente un plus potencial. Por otro lado, la desatención a los mercados internacionales por parte de una empresa nacional puede resultar en pérdida de cuotas en los mercados domésticos y extranjeros, obsolescencia de productos y una disminuida rentabilidad.

Para insertar adecuadamente un servicio en el mercado, se debe lograr que el mismo ofrezca atributos que conformen un paquete de valor que el cliente esté dispuesto a pagar y quede satisfecho, lo cual lo distinguirá esencialmente de la competencia; su acertado posicionamiento permitirá contar con la fidelidad del cliente, debiendo para ello superar sus expectativas; para lograr este objetivo, se requiere de profesionales competentes tanto en la actividad técnica directamente relacionada con el servicio que se preste como con el dominio de la actividad de Marketing, lo cual requiere de un trabajo previo de preparación y selección adecuada del personal que va a enfrentar la tarea de penetrar el mercado. Esta es una labor que involucra a todos los directivos y especialistas de una organización.

En un mundo competitivo como el actual, resulta difícil ofrecer, comunicar y entregar valor añadido. Sin embargo, si la empresa no puede ofrecer valor añadido en el sistema internacional de negocios no tiene sentido que esté en ese sistema.

El desarrollo internacional ya no es una opción accesible sólo para las grandes empresas con aspiraciones de crecer o simplemente para sobrevivir, muchas empresas pequeñas se inclinan a internacionalizarse.

Cuando una empresa ha tenido éxitos en el mercado nacional y cuenta con capacidad suficiente para internacionalizarse, intenta explotar su ventaja competitiva a nivel internacional en una serie de etapas. La exportación de los servicios, es en ocasiones, la primera etapa posible, y muchas veces resulta suficiente para cumplir los objetivos de la misma.

La exportación es el método de internacionalización menos arriesgado y como tal representa el primer paso en el comercio internacional. Una empresa realiza una exportación indirecta cuando sus ofertas se venden en mercados extranjeros sin que esta realice ninguna actividad especial para conseguirlo. Son otros quienes llevan a cabo las operaciones de exportación. Esta exportación puede darse a través de una agencia de exportación o de compradores para la exportación.

Emprender actividades de exportación directa demuestra un auténtico compromiso con la exportación, que puede no darse cuando se emplea la vía indirecta y facilita un mejor control, un flujo directo de información desde el mercado extranjero y la consecución de experiencias, esto se debe sopesar teniendo en cuenta el hecho de que también es la alternativa más costosa. El establecimiento de una filial de ventas representa el paso más significativo en términos de compromiso exportador, ya que exige una inversión directa en organizaciones de comercialización radicadas en el país de destino.

La empresa exportadora debe tener en cuenta que las ventas al exterior son necesarias para equilibrar la balanza comercial, además de ser un imperativo de gestión. Mediante la exportación, la empresa encontrará nuevos mercados, venderá más y por tanto mejor y adquirirá experiencia, la relación con sus competidores será esencial: obtendrá valiosas informaciones de aplicación en su mercado interior

referentes a métodos de venta y conocimiento de la competencia y en sus sistemas de producción en cuanto a las mejoras técnicas que haya podido observar.

El proceso de una exportación comienza con algo fundamental para cualquier tipo de negocio, no sólo el de la comercialización internacional: la búsqueda de Información. Esto es lo primero con lo que debe contar una empresa. Esa búsqueda de información, se manifestará en dos campos: investigación informal e investigación formal. En cuanto a la investigación informal es la que se realiza utilizando algunas fuentes de información de fácil acceso que podrán estar en el mismo país al cual se quiere exportar; esa información es generada por alguna fuente local. En cuanto a la investigación formal, comúnmente relacionada con la investigación de mercado, es aquella que se realiza con un criterio más profesional en cuanto a su elaboración.

Existen diferencias culturales, políticas, religiosas, habituales, ideológicas y más, entre los mercados domésticos y extranjeros. A causa de las barreras es más difícil para obtener e interpretar informaciones de la investigación en Marketing internacional.

El entorno del Marketing internacional es una constelación compleja de demandas y limitaciones a las que se enfrenta la empresa que intenta competir y expandirse más allá de las fronteras nacionales. La identificación de los valores de los consumidores en los mercados internacionales exige una comprensión profunda de las diferentes expresiones de las necesidades de los consumidores, muchas de las cuales se ven muy influidas por la cultura. De igual modo, la comunicación de los valores de la empresa y su traspaso a los mercados internacionales son tareas complejas que requieren un conocimiento profundo del entorno y de sus influencias. El Marketing internacional se caracteriza por la convergencia entre los procesos de Marketing de la empresa, generalmente en un país, y el proceso de decisión de compra del cliente en otro.

Frank Bradley y Haydee Calderón, (2006), expresan que el *Marketing internacional* consiste en identificar las necesidades y los deseos de los consumidores de diferentes mercados y culturas; en ofrecerles productos, servicios, tecnologías e ideas que proporcionen a la empresa una ventaja competitiva de Marketing; en comunicar

información sobre estos productos y servicios, y en distribuirlos e intercambiarlos a nivel internacional mediante una o varias modalidades de penetración en mercados extranjeros.

Por otra parte, **Cateora, (1995)**, expresa que el *Marketing internacional* es una disciplina que engloba una serie de paradigmas que abarcan numerosas teorías. Las teorías se aplican mediante las decisiones que toman los directivos cuando se enfrentan al entorno internacional. La búsqueda de paradigmas adecuados es importante puesto que indican qué disciplina se debería estudiar, qué preguntas se deberían preguntar y qué normas se deberían seguir a la hora de interpretar las respuestas obtenidas.

El Marketing internacional es la realización de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una empresa hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener un beneficio. La única diferencia que se percibe en las definiciones del Marketing nacional y el internacional es que las actividades de Marketing ocurren en más de un país y esta aparentemente minúscula diferencia explica la complejidad y diversidad halladas en las operaciones internacionales de Marketing. **(Cateora, 1995, p.9).**

Sin embargo, **Carman, (1980)**, considera que el *Marketing internacional* no es una única teoría, sino más bien una disciplina formada por diferentes teorías que, cuando se aplican, se convierten en la tecnología operativa de los profesionales de los procesos del Marketing internacional. Por tanto, cualquier teoría de Marketing internacional debería explicar como mínimo las afirmaciones siguientes:

- El impacto que tienen los diferentes sistemas de valor y las diferentes culturas sobre las necesidades, los deseos y las demandas de productos y servicios.
- El comportamiento del consumidor en diferentes mercados.
- La reacción de la empresa ante los cambios culturales (convergencia o divergencia global).
- Los flujos de importaciones y exportaciones a nivel mundial.
- La ubicación, orientación y modalidades de la inversión extranjera.

“La finalidad del Marketing internacional es dar a conocer la importancia que tienen las diferencias entre el entorno nacional e internacional y la manera en que éstas influyen en la formulación e implantación de las estrategias de Marketing en los mercados exteriores. Una correcta identificación de éstas en el contexto internacional va a permitir a la empresa aprovecharse de las grandes oportunidades de negocios que ofrecen estos mercados. Aunque para ello, tendrá que enfrentarse a un entorno más complejo, desconocido y, por lo general más hostil que el propio nacional; donde, además, la empresa ha de ser capaz de desarrollar alguna ventaja competitiva que le permita alcanzar el éxito”. **(Fernández, 2006)**.

Los autores citados coinciden en que no es una sola teoría el Marketing internacional sino que confluyen varias, que tienen en cuenta el entorno, las ventajas competitivas, la creación de valor según las culturas y las necesidades del mercado y su estudio, así como comunicar información sobre los productos y servicios, distribuirlos e intercambiarlos a nivel internacional mediante una o varias modalidades de penetración de mercados extranjeros. Es bueno señalar que no se debe descuidar el entorno globalizado en que se mueven las relaciones comerciales entre los países, las crisis que azotan el mundo así como los cambios que generan estas, en la adopción de políticas en el mercado internacional, que obliga al rediseño cada vez más rápido de las estrategias de Marketing internacional.

Para simplificar, aun teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores, en este estudio se tomará en cuenta que “Marketing internacional es una disciplina para conocer, interpretar, evaluar y tomar decisiones sobre los mercados externos y planificar estrategias de comercialización internacional”. **(Fernández, 2006)**.

El Marketing internacional exige que las empresas enfocadas a la actividad de comercialización internacional conozcan todo un conjunto de técnicas y estrategias orientadas al posicionamiento en nuevos mercados. El adecuado uso de estas técnicas puede favorecer la consolidación internacional de la imagen de la empresa y de sus servicios.

En la decisión de ir al Marketing internacional, la empresa debe fijarse una serie de objetivos alcanzables a tres o cinco años, que pueden estar relacionados con:

- Maximizar la eficacia de la empresa eliminando los obstáculos internos y externos al desarrollo internacional de productos – mercados.
- Diferenciarse de los competidores existentes y futuros en los mercados internacionales escogidos.
- Buscar un equilibrio financiero a largo plazo a la vez que protege sus flujos de ingresos.

El Marketing internacional en su evolución ha pasado por varias fases con distintas orientaciones, entre las que se destacan la orientación al comercio exterior, la orientación a las ventas en mercados exteriores y en su última fase la orientación al Marketing internacional. No todas las empresas, sobre todo las tercermundistas, están en condiciones de adaptarse a esta última orientación.

1.3 Estrategias de marketing y comercialización internacional de servicios.

En la actualidad, es una práctica muy común que las empresas lleven sus servicios al exterior, y que a la vez se trate a nivel nacional de minimizar las importaciones. En esta lucha por expandirse, ganar mercados sin explotar y ocupar un lugar entre los competidores es fundamental el diseño de estrategias encaminadas a satisfacer las demandas del mercado y cumplir a la vez los objetivos de la organización.

Entre los principales objetivos de estas empresas que realizan actividades en mercados extranjeros se encuentran: “garantizar la venta de sus servicios de manera eficiente, diversificar los mercados, garantizar el posicionamiento adecuado de los servicios en los mercados objetivos y trabajar de conjunto con el productor nacional en la diversificación de la oferta exportable del país”. **(Corrales, 2012).**

Un número importante de empresas cubanas, tienen implementado el Sistema de Gestión y Dirección Empresarial; sin embargo en lo que se refiere a Marketing internacional hay mucho por hacer todavía, dado que incluso las que ostentan mayor experiencia en la exportación de servicios y la aplicación de técnicas de Marketing,

todavía se encuentran lejos de la competitividad y actualidad que requiere dicha materia en el mundo actual.

Las ataduras a estructuras rígidas, la operatividad, el enmarcamiento en muchos casos de indicadores de eficiencia, los escasos recursos materiales y financieros, así como la baja visión de un gran número de empresarios en priorizar al Marketing como parte de la cultura propia de las organizaciones, hace que sus ventajas no constituyan una fortaleza para el logro de las metas y objetivos trazados.

Las organizaciones se deben a determinados públicos que ejercen presión sobre ella, como son los suministradores, los clientes, el estado, los accionistas, los empleados, entre otros. Por tal razón, las elecciones estratégicas deben también considerar el papel que tales implicados pueden ejercer en favorecer o entorpecer el logro de los objetivos y el desarrollo de las estrategias; es por ello que algunos autores hablan sobre las estrategias relacionales, las cuales para las estrategias de internacionalización resultan imprescindibles.

Dichas estrategias se basan en la teoría de los costos de transacción, la cual explica y justifica la existencia de una gran variedad de modos de coordinación entre entidades económicas, pudiendo sustituir el libre mercado: intercambios internos en una empresa, acuerdos entre socios, entre otros. Una estrategia relacional se basa no en la ley de la competencia, sino cuando lo hace en las relaciones de privilegio que la empresa se establece con algunos socios de su entorno. **(Strategor, 1995).**

Hoy día se hace necesario utilizar estrategias relacionales para potenciar algunos de los métodos alternativos de penetración existentes. Sobrevivir solo es imposible, por lo que hay consenso en la importancia de las alianzas, necesarias para que la empresa pueda ser más eficiente, eficaz y obtener mayores beneficios, integrando recursos, know how, experiencia y ventajas competitivas.

Dentro de los beneficios que pudieran resumirse de las estrategias relacionales, **(Navas y Guerras, 1996)**, se pueden mencionar los siguientes:

- Reducción de riesgos.

- Economía de escala y de alcance.
- Complementariedad tecnológica y patente.
- Bloqueo competitivo.
- Barreras comerciales o regulaciones del gobierno.
- Inicio de una expansión internacional.
- Integración cuasi vertical.

Es importante conocer y comprender que las empresas cubanas tienen ciertas desventajas, con respecto a otras de similar naturaleza en el mundo, ya que a pesar de todos los problemas que existen para lograr ser competitivas en el área internacional, varias se enfrentan a falta de liquidez, de financiamiento, tecnologías obsoletas, bloqueo en muchos bancos que imposibilitan las transacciones comerciales, se enfrentan además a leyes abusivas extraterritoriales que inciden definitivamente en el éxito de muchos negocios o acuerdos ventajosos, a pesar incluso del alto nivel profesional con que cuentan las empresas cubanas.

José Antonio Alonso, (1991), en su artículo “La empresa española y los mercados internacionales”, expresa que la estrategia internacional de una empresa descansa, sobre la relación entre el grado de control exterior que se requiere (en función de unos rendimientos esperados) y el nivel de riesgo que tal decisión comporta (en relación con los recursos comprometidos). El juego de estas variables permite la confección de un diagrama con diversas opciones de internacionalización. A medida que aumenta el control de la empresa sobre los activos y operaciones exteriores, aumenta también el riesgo y disminuye tanto la incertidumbre sobre el comportamiento de los mercados exteriores como la flexibilidad operativa de la empresa que deriva de los compromisos adquiridos.

Alonso, precisa que debe haber una gradación en los niveles de control y riesgo, a medida que la empresa se desplaza desde la exportación indirecta hacia las formas contractuales de proyección exterior y de éstas hacia la presencia directa para la comercialización y producción en los mercados exteriores. No resulta arriesgado

suponer que los esfuerzos y riesgos a que una empresa se enfrenta en el proceso de internacionalización serían tanto mayores cuanto más pronunciado sea el cambio en su nivel de compromiso exterior.

Se puede tomar en consideración dentro de los argumentos expresados por **Alonso**, que las empresas que comienzan la difícil tarea de internacionalizarse, deben comenzar por la exportación indirecta y luego cuando alcancen mayor madurez y las condiciones lo permitan, avanzar en los diferentes métodos de penetración.

Existen varios métodos alternativos en la penetración y desarrollo de mercados internacionales, entre los que se encuentran:

- Exportación indirecta: Cuando la empresa no se compromete en las tareas de comercialización y Marketing de sus servicios en los mercados de destino. Esto proporciona un bajo control sobre las operaciones internacionales y un menor conocimiento de la actividad internacional.
- Exportación directa: Cuando la gestión de promoción y comercialización de los servicios es realizada por la propia empresa. Esto permite a la empresa tener un conocimiento y mejor control sobre sus operaciones internacionales.
- Concesión de Licencias: Consiste en otorgar derechos legales. Estos derechos incluyen, patentes, marcas comerciales, procesos, know how a compañías que estén interesadas en utilizarlas en su mercado. Tiene bajo desarrollo en los costos y un bajo riesgo aunque se reduce de control sobre la tecnología.
- Franquicia: La empresa franquiciadora cede a la franquiciada el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica. Implica bajos costos y un bajo riesgo, aunque lograr el control deseado es muy costoso por la preparación y supervisión que requiere.
- Contratos de gestión: Acuerdo que se le otorga a una empresa para gestionar una organización mediante un canon.

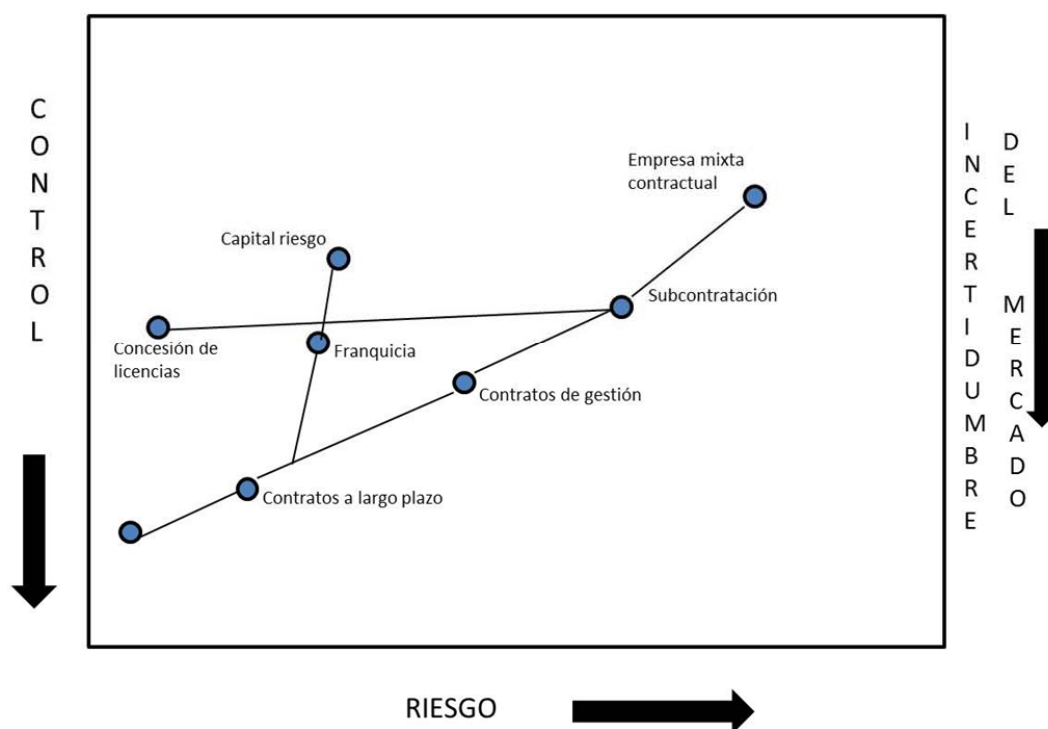
- Subcontratación: La empresa principal encarga a la subcontratista la realización de determinadas actividades productivas, pudiendo llegar a la prestación completa de los servicios.
- Empresa conjunta o Joint Venture: Es básicamente cuando dos o más socios empiezan de cero en modelos basados en comienzo y creación de nuevas empresas con operaciones en el extranjero. Lo positivo de este método se puede apreciar en el compartimiento de costos y el riesgo de la apertura de un mercado extranjero, y en ganar conocimiento local e influencia política. La desventaja está inmersa en el riesgo de perder el control sobre la tecnología y una carencia de sujeción.
- Capital a riesgo o Venture Capital: Es cuando una empresa toma parte en la financiación a largo plazo de otra empresa, mediante la participación en su capital con carácter minoritario temporal o la suscripción de deuda a largo plazo. Se destina normalmente al desarrollo de proyectos de innovación.
- Empresas mixtas: Son aquellas en las que personas privadas y el estado son propietarios del capital, tomándose las decisiones conjuntamente. La participación de uno u otro en la gestión dependerá de los derechos y acciones que tengan en la empresa.
- Alianzas estratégicas: Acuerdos de cooperación entre varias empresas, generalmente de países desarrollados de fuerzas y recursos comparables, que compiten en los mismos mercados o con los mismos servicios.
- Acuerdos contractuales o de colaboración: Son acuerdos escritos entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas. Se definen los derechos y responsabilidades de cada parte de la colaboración y provee soluciones para conflictos y desacuerdos.

Mediante cualquiera de tales métodos se pueden penetrar mercados internacionales y la elección de qué tipo de método elegir estará, en dependencia de los objetivos

estratégicos a alcanzar, del grado de complementariedad que existe entre las partes y del aporte al valor a crear para el cliente. (Díaz et al, 2010).

Tomando en consideración las dimensiones Control – Riesgo - Incertidumbre del mercado propuestas por Alonso, se puede señalar que los métodos más riesgosos se encuentran entre las empresas mixtas, la subcontratación y los contratos de gestión, sin embargo en estos casos el control disminuye así como la incertidumbre del mercado. Sin embargo en los acuerdos contractuales o de colaboración el riesgo disminuye pero el control y la incertidumbre del mercado aumentan, (Ver Figura No. 1).

Figura No. 1: Posición de los diferentes métodos de penetración y desarrollo de mercados internacionales.



Fuente: tomado de José Antonio Alonso. "La empresa española y los mercados internacionales", Revista de economía, Monográfico.

Las estrategias de comercialización internacional, según Alonso, (Díaz et al, 2010) se pueden presentar en tres etapas:

Internacionalización: Proceso en el que la empresa hace su salida al mercado internacional. Es la posibilidad de insertarse en dicho mercado o ampliar la vinculación al mismo.

Mundialización: Cuando las empresas multinacionales operan sobre una base mundial, utilizando las diferencias nacionales para optimizar la producción.

Globalización: Proceso por el que la producción, distribución y comercialización de un bien o servicio, por parte de un grupo de empresas se realiza de manera integrada por encima de las fronteras nacionales.

En la concepción de las estrategias para elevar las posibilidades y poder posicionar los servicios en los mercados internacionales, la empresa debe tener en cuenta determinados factores relacionados con:

- Recursos financieros: Necesarios para desarrollar investigaciones de mercado, promoción, rediseño de servicios, servicios de post-venta y demás operaciones de Marketing.
- Mercado de exportación: Tendencias en la demanda y exigencias del servicio.
- Conocimientos técnicos del servicio.
- Conocimientos de Marketing: Relativos a precios, distribución, promoción, tendencias del comercio internacional del servicio de interés.
- Experiencia en actividades de comercio exterior.

Dichos factores son elementales para el éxito en la comercialización internacional, incluso la empresa tendrá que ser cautelosa al transitar por las diferentes etapas, sin apresuramiento, estudiando los factores claves de éxito del sector revisando y adecuando las experiencias de empresas que presten servicios similares, además de introducir el estudio de las cinco fuerzas de Porter (amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores), que le permita a la empresa fortalecer su ventaja competitiva y trabajar en la mejora de paquetes de valor a ofertar a los clientes.

Para conocer si la empresa es o no competitiva a nivel internacional, será necesario efectuar un análisis minucioso tanto del servicio a ofrecer como de los competidores a los que deberá enfrentarse para conocer sus potencialidades, forma de brindar los servicios, qué tipo de información brindan, tarifas que ofrecen, trazar una estrategia de Marketing que permita elaborar objetivos a corto, mediano y largo plazo, hacer estudio de necesidades de los clientes, evaluar segmentos potenciales, y añadir valor agregado a los servicios que los distinga de los demás, todo con el objetivo de captar la atención de clientes potenciales.

Cada mercado específico tiene sus peculiaridades que requieren de variadas estrategias de Marketing. Sin embargo, la comercialización internacional merece especial atención en este sentido por las barreras que constituyen la distancia física entre productor y cliente y las actuales tendencias masivas de internacionalización, a causa de la disminución de la demanda interna en los países y la crisis económica mundial.

Considerando lo anterior, las estrategias de Marketing en particular, refieren singular importancia para esta investigación, por lo cual resulta conveniente analizar definiciones de algunos autores, haciendo énfasis en aquellas que se ajusten al propósito de la autora, quien concibe a la estrategia de Marketing como el proceso continuo de establecimiento de objetivos a largo plazo, a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, la determinación de un presupuesto comercial y su asignación entre las diferentes variables de Marketing.

La fuerza impulsora para el desarrollo de las estrategias de Marketing está en crear una ventaja competitiva sostenible que distinga a una empresa de servicios de sus competidores.

La Estrategia de Marketing Internacional comprende:

- 1- Determinación del mercado objetivo: el primer paso en la preparación de una estrategia de Marketing es comprender profundamente el mercado.

Resulta imprescindible para las empresas de servicios desarrollar un plan de segmentación del mercado que identifique a los principales grupos que lo conforman. Luego puede decidir si servir a todos estos mercados (Marketing masivo) o concentrarse solamente en los más prometedores (Marketing concentrado).

Existen cinco pautas básicas posibles para la cobertura del mercado con un plan determinado de segmentación:

- Concentración de la necesidad mercado: consiste en concentrar la organización solamente en un segmento del mercado.
- Especialización en las necesidades: consiste en decidir satisfacer una sola necesidad en todos los mercados.
- Especialización en el mercado: consiste en decidir satisfacer todas las necesidades de un solo mercado.
- Especialización selectiva: consiste en decidir servir a varios segmentos de mercado, que no tienen ninguna relación entre sí pero que constituyen una oportunidad individual atractiva.
- Cobertura total: consiste en decidir servir a todos los segmentos del mercado.

- 2- Determinación del posicionamiento: una vez que se ha seleccionado el mercado, el paso siguiente debe ser desarrollar una estrategia de posicionamiento, que establezca el concepto que se va a comercializar y que comunique la diferencia significativa de la oferta de la empresa en relación con la de los competidores.

La clave del posicionamiento es identificar los principales atributos usados por el mercado objetivo para evaluar y elegir entre las organizaciones competidoras.

- 3- Conformación de la oferta: la empresa debe elegir una mezcla de Marketing que respalde y reafirme su posición competitiva. Una empresa que pretende ser percibida como agresiva y orientada al servicio tendrá que contratar profesionales asertivos y ambiciosos y enseñarles cómo comunicar y ofrecer los

servicios de la organización. También tendrá que cobrar honorarios competitivos y tener un programa de comunicación a gran escala para comunicarse con los clientes que buscan ansiosamente sus servicios. Hacer un diseño adecuado del servicio, ajustado a las exigencias del mercado y un sistema de control de calidad que asegure la estabilidad del mismo y la imagen de la empresa.

- 4- Determinación de las formas de penetración: las dos formas tradicionales de penetración de los mercados son la exportación y la inversión directa, pero en realidad existe una amplia gama de posibilidades y de acuerdos de cooperación (como ya se explicó antes), que deben ser valoradas para seleccionar aquella que mejor se ajuste a los objetivos y estrategia de la empresa y dé respuesta a los elementos de control – riesgo – incertidumbre del mercado.

Esta realidad es insoslayable hoy día pues “Las estrategias de internacionalización conciernen a todas las empresas estén o no comprometidas en los mercados extranjeros. La mundialización de la economía tiene como consecuencia que un número creciente de empresas opere en mercados donde la competencia es global. Es importante para toda empresa que persigue una estrategia de desarrollo de Marketing global, acogerse tanto a las etapas del desarrollo internacional como al razonamiento estratégico propio de este propósito”. **(Corrales, 2012).**

Esta afirmación es muy importante dado la poca experiencia y desactualización en el tema tratado por parte de los principales directivos de las empresas cubanas, ya que el poco conocimiento de los mercados internacionales, las crisis mundiales, las regulaciones vigentes en los países que se pretende exportar así como las propias regulaciones internas y las limitaciones económicas del país, hacen mucho más difícil las negociaciones con los socios para emprender buenos negocios en lo que a la exportación de servicios se refiere.

Como se ha evidenciado a lo largo del capítulo, la internacionalización de las empresas es una consecuencia lógica de su crecimiento y desarrollo y esta no puede dejarse a la espontaneidad, por lo cual debe diseñarse una estrategia deliberada que prevea el mercado meta que será atendido, el posicionamiento que pretende lograrse en él,

debido a la alta competencia internacional, las particularidades de la oferta que la harán distinguirse del resto de la competencia, así como la forma concreta de penetración que asegure el mejor control de la actividad y el menor riesgo posible.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES DE INTERMAR, S.A., PARA SALIR AL MERCADO EXTERIOR.

La globalización de la economía está teniendo múltiples y variados efectos sobre la sociedad, pero sobre todo está impactando de forma generalizada en los modelos de gestionar las empresas, basado en la integración de todas las actividades empresariales y cuyo eje central sea la visión estratégica del Marketing.

2.1 Caracterización de INTERMAR, S.A.

La Agencia Internacional de Inspección, Ajuste de Averías y Otros Servicios Conexos, **INTERMAR, S.A.**, con domicilio legal en calle F No. 560 e/ 23 y 25, Vedado, Plaza de la Revolución, La Habana, fue constituida por Acuerdo No. 1 del 27 de junio de 1987 de la Junta General de Accionista de la Sociedad Mercantil a través de la escritura notarial No. 137 de la Notaria Especial del MINJUS de fecha 10 de noviembre de 1987. Es una de las primeras sociedades mercantiles cubanas, bajo un esquema empresarial de sociedad anónima con capital cubano.

En el año 2002 por Acuerdo 4618 del 9 de diciembre, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se aprobó que INTERMAR, S.A., comenzara la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Su objeto social ampara la prestación de servicios a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y a empresas mixtas y extranjeras y a personas naturales extranjeras en pesos convertibles, consistentes en:

- Brindar servicios auxiliares de seguro, inspección y supervisión a cargas.
- Prestar servicios de inspección técnica a embarcaciones, vehículos automotores, maquinarias e instalaciones.
- Ofrecer servicios de avalúos.

A partir del año 2000 la empresa pasa a formar parte del Grupo CAUDAL S.A., que a su vez está adscrito al Ministerio de Finanzas y Precios.

INTERMAR, S.A., fue la primera empresa cubana de servicios en certificar su Sistema de Gestión de la Calidad en el año 1996 con la Oficina Nacional de Normalización (ONN) bajo el modelo ISO 9002.

Desde el inicio de sus operaciones, actúa como tercero independiente para determinar las causas, naturaleza, lugar, alcance y responsabilidad de las pérdidas y/o daños ocurridos a cargas de importación y exportación ofreciendo un dictamen confiable e imparcial, con reconocimiento y autoridad internacional para presentar cualquier reclamación a las partes involucradas o ante compañías aseguradoras.

Posee una cartera de servicios muy amplia. Entre sus principales líneas se encuentran los servicios a cargas, servicios al sector agropecuario, servicios técnicos, avalúo, servicio de inspección a autos y seguros personales. Los contenidos de cada servicio así como sus características, están claramente definidos en los procedimientos técnicos de la empresa. (Ver alcance de los servicios en el Anexo No. 1).

INTERMAR, S.A., se encuentra preparada para enfrentar, con la calidad y profesionalidad requerida el servicio a los clientes. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), implementado desde el año 1996 hace que exista una integración de tareas y procesos en función del objetivo básico y de la satisfacción creciente de las expectativas de los clientes, amén de que persisten algunos factores internos y externos que no le permiten llegar a obtener la excelencia en la totalidad de la prestación de sus servicios.

De forma general, la empresa tiene caracterizado sus principales clientes. Posee una Dirección Comercial que le da una atención personalizada a estos, monitoreando sus necesidades y el grado de satisfacción que expresan de los servicios recibidos así como evaluando los ciclos del servicio, para lo cual cuenta con un sistema de indicadores orientados al cumplimiento de estas satisfacciones. Esta dirección administra directamente los contratos nacionales firmados (34) tanto con empresas estatales cubanas como con empresas mixtas y/o extranjeras. Entre sus principales clientes se pueden destacar a la ESEN, ASEGEM, Transimport, TRD Caribe, Metalcuba, Medicuba, Imeco, Ilco, Havana Club International, Maprinter, Marinter,

S.A, Copextel, Consignataria Mambisa, AEI Arcos BBI, Cuvenpetrol, RTV Comercial, entre otros.

No en todos los casos, ni en todos los servicios que brinda, son conocidos por sus especialistas (inspectores y/o peritos), las tareas o acciones que agregan valor para los clientes. Muchas veces las ventas se realizan empíricamente, de forma espontánea, según la experiencia o perfil de competencia de los vendedores y no pretendiendo desarrollar una cadena de valor hasta el cliente final. Los objetivos y metas del servicio para cada segmento del mercado y clientes principales están definidos en la Política Comercial aprobada anualmente en la entidad.

La empresa es eficiente y brinda sus servicios con un nivel de calidad aceptable y razonable. Su competitividad está basada en la manera distintiva en que los inspectores sean capaces de ejecutar los servicios y aporten valor agregado al proceso de venta y clientes en general, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, a un costo razonable.

Los servicios tienen definidos claramente los parámetros o atributos relevantes, sus indicadores de eficiencia y la eficacia de los procesos; el control sobre ellos hace que se ejecuten acciones prácticas para corregir las desviaciones que se detecten sobre los resultados esperados.

La gestión logística de INTERMAR, S.A., está dirigida a garantizar la inmediatez y calidad en la ejecución de sus servicios, lo que constituye un complemento adicional en la política de protección y seguridad social, ya que su actuar juega un papel relevante preservando los bienes del país. Esta gestión garantiza el incremento de la productividad del trabajo, los ingresos, la eficiencia y la eficacia de sus procesos.

INTERMAR, S.A., como empresa nacional, está representada en todas las provincias y en el municipio especial Isla de la Juventud, para lo cual cuenta con ocho (8) Unidades Empresariales de Base (UEB) y dieciséis (16) Oficinas de Ventas. (Ver Anexo No. 2).

Estas Unidades Empresariales de Base (UEB), denominadas Direcciones Provinciales, cuentan con un Director, Jefes de Oficinas de Ventas y generalmente cuatro (4) grupos

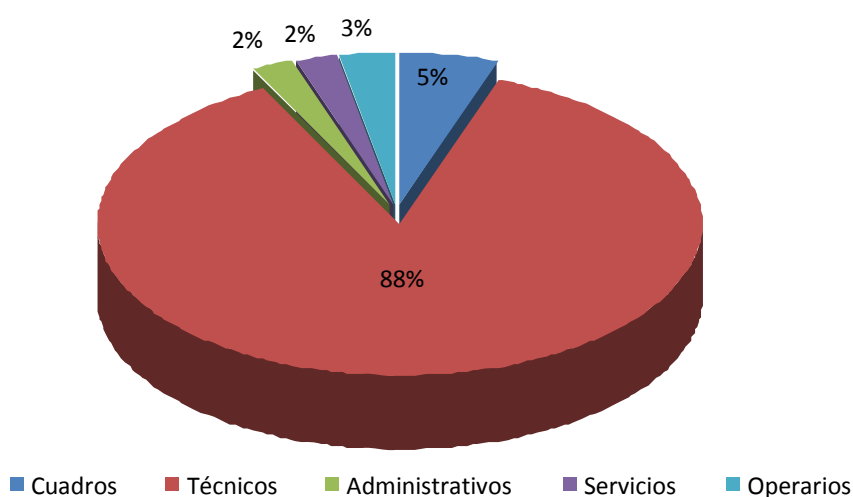
de trabajo a cargo de Especialistas Principales. En La Habana, existe una (1) UEB; la UEB Ciudad Habana.

La Casa Matriz de la empresa está estructurada por la Dirección General y seis (6) Áreas de Regulación y Control:

- Dirección Comercial.
- Dirección de Calidad, Control Interno y Perfeccionamiento Empresarial.
- Dirección Técnico Metodológica de los servicios.
- Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- Dirección de Gestión de Capital Humano.
- Dirección de Servicios Internos.

INTERMAR, S.A., cuenta en todo el país con un capital humano de 765 trabajadores, de ellos tienen categoría de cuadros 31, técnicos vinculados a los servicios 678, administrativos 17, servicios 15 y operarios 24, lo que se refleja en la Figura No. 2 (Ver caracterización de los Recursos Humanos en el Anexo No. 3).

Figura No. 2: Estructura del capital humano por categoría ocupacional.



Fuente: Elaboración propia.

Se caracteriza por contar con un alto prestigio en cuanto a la preparación de sus técnicos y especialistas, los cuales están capacitados por instituciones nacionales y extranjeras; poseen dominio de las técnicas de inspección más avanzadas y son conscientes del papel protagónico que representan en la gestión empresarial de la empresa.

Por acuerdo del Consejo de Dirección fue creado un grupo provisional para trabajar en la actualización y proyección de la Estrategia Empresarial 2015-2019. Este grupo fue integrado por representantes de cada una de las Áreas de Regulación y Control tanto de la Casa Matriz como de las Unidades Empresariales de Base (UEB), y la participación activa de los Directores de Comercial, Capital Humano y Contabilidad y Finanzas.

La estrategia correspondiente al periodo 2011-2014, cumplió con los objetivos y metas trazadas lo que permitió guiar la gestión empresarial a un nivel mayor de desarrollo futuro para los próximos cinco años, de ahí la decisión de trabajar en una nueva estrategia teniendo en cuenta la apertura de los objetos sociales y otras decisiones relacionadas con la ampliación de las facultades al sector empresarial, que pueden incidir en la toma de decisiones, la competitividad y el desarrollo integral de la empresa.

El ejercicio de Planeación Estratégica estuvo encaminado a lograr que la empresa, mediante estrategias y objetivos estratégicos, trace líneas de desarrollo sostenibles, continúe desarrollando el perfeccionamiento empresarial, eleve la calidad en la prestación de sus servicios distintivos, desarrolle la profesionalidad de su capital humano y, como premisa fundamental, logre la comercialización internacional de sus servicios. La estrategia estuvo aprobada y compartida con los cuadros y trabajadores convirtiéndose en lineamientos y metas para cada nivel de dirección mediante el cumplimiento de los objetivos de trabajo anuales los cuales se cumplen a través de las tareas y acciones cotidianas de cada dirigente, técnico y trabajadores en general.

Resultado de este ejercicio se identificó como Misión y Visión para la empresa las que se relacionan a continuación:

MISIÓN: "INTERMAR, S.A., es una empresa de cobertura nacional que ofrece confianza, seguridad y garantía a sus clientes, en la prestación de servicios al seguro, carga, avalúos y servicios técnicos marítimos y no marítimos debido a la experticia adquirida por más de 25 años de trabajo en el mercado cubano y en el extranjero, funcionar como tercero independiente, poseer por más de 20 años calidad certificada, contar con trabajadores de más de 10 años de trabajo, especializados, expertos y certificados como peritos valuadores y homologados en una gama de servicios técnicos por Lloyd's Register, Germanischer Lloyd's, Registro Cubano de Buques, Registro Ruso y Grupo CTT de México.

La empresa crece en función de las demandas de la sociedad y los requerimientos y exigencias de sus clientes, sin dejar de ser solvente financieramente y exportando sus servicios.

Brinda a sus empleados posibilidades de desarrollo, al Estado, el cumplimiento de su responsabilidad social y a los clientes satisfacción mediante atributos como la profesionalidad del personal de contacto y la imparcialidad demostrada por los técnicos, formando ambos valores parte de la cultura organizacional de la entidad".

INTERMAR, S.A., se encuentra en un momento oportuno para desarrollar la comercialización internacional de sus servicios amparado en todas las resoluciones y normativas vigentes en el país, en cumplimiento de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y de orientaciones de la máxima dirección del país, para lograr que las empresas cubanas sean fuertes y competitivas y exporten sus servicios, aprovechando la experiencia y capacidad instalada con que cuenta.

VISIÓN hasta el 2019: "La empresa INTERMAR, S.A., desarrolla sus acciones de exportación en los servicios de carga, aprovecha su especialización en los servicios técnicos marítimos y afianza su posicionamiento en el exterior.

Incrementa su cartera de negocios con los seguros de vida, al tiempo que crece en el mercado nacional en los seguros agropecuarios y en los servicios técnicos no marítimos.

La empresa amplía su cartera de clientes en el mercado nacional con negocios asociados a la inversión extranjera y al turismo, sin dejar de satisfacer las necesidades de sus clientes tradicionales.

Los soportes en software de gestión e infocomunicaciones mejoran sustancialmente y permiten elevar la eficacia en la gestión de la empresa.

La solidez financiera se fortalece por el crecimiento alcanzado en los diversos mercados y se fideliza el público interno".

Entre los valores compartidos identificados en la empresa, se encuentran:

HONESTIDAD: es el actuar de todos los trabajadores de la empresa con transparencia en el cumplimiento de los deberes laborales y sociales.

IMPARCIALIDAD: actuar de forma independiente; ni a favor, ni en contra de las partes con quien actúa.

PROFESIONALIDAD: aplicación de la profesión u oficio con entrega y calidad en el cumplimiento de las misiones asignadas a cada uno de los integrantes de la institución, con sentido ético, respetuoso y disciplinado.

SENTIDO DE PERTENENCIA: identificación y compromiso plenos con la organización.

VOCACIÓN DE SERVICIO: actuación individual o como equipo en función de la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes.

Los objetivos estratégicos diseñados por la empresa para el período 2015-2019 fueron:

- 1) Lograr un crecimiento en las exportaciones entre 20% y 25%.
- 2) Lograr incrementos de ventas en el mercado nacional entre 15% y 20%.
- 3) Ampliar la cartera de clientes en el mercado nacional entre 5% y 10% en los segmentos de inversores extranjeros y turismo.
- 4) Mantener la solidez financiera.
- 5) Lograr un sistema eficaz de gestión.

6) Potenciar la efectividad del sistema de gestión de la calidad.

Dentro de la estrategia de la entidad, el Marketing constituye una herramienta importante para su desarrollo, ya que permite:

- La identificación de posibles segmentos de mercado.
- Hacer estudios de necesidades de los clientes.
- Elaborar planes de mercadotecnia y de promoción y comercialización de los servicios.

Todo ello debe encontrar reflejo en un plan de mercadotecnia bien estructurado que permita el incremento sostenible de los ingresos, sin embargo en INTERMAR, S.A., se realizan, aunque no de forma sistemática, solo acciones de promoción y comercialización que responden a este interés, pero en un futuro se debe trabajar en la elaboración e implementación de un plan de mercadotecnia coherente que responda a los intereses de la entidad en materia de exportación de servicios.

2.2 Experiencias previas de INTERMAR, S.A., en la comercialización internacional de sus servicios.

La experiencia anterior de INTERMAR, S.A., en la comercialización internacional de sus servicios de una manera más estable data del año 1997 con la apertura en Panamá de la compañía Intermar Shipping and Investment Corporation, hasta su cierre en el año 2008.

La empresa, con el objetivo de fortalecer sus servicios y expandirse a nuevos mercados, se trazó objetivos de desarrollo internacional, entre los que se encontraban:

- Abarcar con los servicios técnicos (Casco y Máquina), el mercado de Europa, África y parte del Caribe (República Dominicana) ya que contaba con profesionales, con know how y un mercado con alta demanda de estos servicios.
- Explorar y vender sus servicios a Empresas de Seguros Internacionales.

- Consolidar los servicios en los países que estaba con un alto nivel de calidad en los mismos y tener un mayor control del esquema internacional.
- Promover la venta, en las Oficinas del exterior, de los servicios que brindaba, a Clientes Nacionales e Internacionales.

La venta de los servicios en el exterior se realizó fundamentalmente desde Cuba, ya que los importadores cubanos, en su mayoría, son los que exigen las condiciones de venta e inspecciones en origen.

Los servicios Origen-Destino se establecieron utilizando alianzas con operadores locales, sustentados en contratos con importantes importadores cubanos como TRD Caribe, Cimex, Comercial Combell y Cubalse.

Entre los principales logros se pueden destacar la comercialización internacional de los servicios Origen-Destino y el posicionamiento de los servicios técnicos en el área del Caribe.

INTERMAR, S.A., contó con un esquema internacional conformado por una compañía en Panamá, dos cuentas en participación con partners extranjeros (Trinidad y Tobago, Canadá) y servicios puntuales con determinados clientes en cinco países (España, Italia, China, República Dominicana y Nicaragua), los cuales fueron rectorados por la Dirección de Servicios Internacionales, existente en aquel momento.

A continuación se brinda el detalle de cómo funcionó ese esquema de comercialización internacional.

Panamá: La compañía se nombró Intermar Shipping and Investment Corporation.

Se prestaron Servicios transitarios y de Inspección a cargas tanto en origen como su seguimiento hasta destino en Cuba, con condición FOG (Garantía total a la entrega), en contratos firmados con diferentes clientes.

Esta oficina tuvo intereses concretos en cuanto a los servicios:

- Potenciar en ese país los servicios técnicos, para lo cual fue necesario realizar un estudio de mercado en el sector de la naviera dentro del Canal de Panamá.
- Incrementar los servicios transitarios de las mercancías con destino Cuba, negociando con las empresas navieras e importadoras cubanas.
- Consolidar la oficina, aprovechando las potencialidades del mercado.

Trinidad y Tobago: Funcionó mediante cuenta en participación con Huggins Corporation para la prestación de servicios de Casco y Maquinarias.

Canadá: Funcionó mediante cuenta en participación con IISA Inspection para la prestación de servicios de Inspección a cargas.

España: Se prestaron Servicios transitarios y de Inspección a cargas tanto en origen como su seguimiento hasta destino en Cuba.

Italia: Se firmó Convenio de colaboración con un partner sin presencia física de INTERMAR, S.A., para la realización de servicios de Inspección a cargas.

Se firmó además contrato de prestación de servicios con el cliente Italsav, srl, con presencia física de cuatro inspectores en Italia para ejecutar servicios de inspección a cargas Origen-Destino con sistema de indemnización FOG (Garantía total a la entrega).

China: Se trabajó con presencia de un inspector cubano. Se brindaron servicios de Inspección a cargas tanto en origen como en destino y en casos exclusivos con indemnización FOG (Garantía total a la entrega).

En **República Dominicana** se establecieron las relaciones a través de un acuerdo de trabajo conjunto con Cunningham International.

En República Dominicana, Trinidad y Tobago y Nicaragua estuvo representada por funcionarios con formación técnico marítima capaces de realizar inspecciones en buques, submarinas y de carga.

Aunque se logró la comercialización internacional de los servicios, con un número alto de clientes fidelizados y un reconocimiento al trabajo realizado por la empresa, los negocios en algunos países no llegaron a alcanzar los resultados esperados, lo que conllevó al cierre de las operaciones en el exterior.

Los problemas que condujeron al cierre de las operaciones fueron:

- El crecimiento y cancelación por millones de dólares de las cuentas por cobrar de los servicios generados en estos países, producto de la falta de conciliaciones periódicas entre las partes, lo que denotó la falta de un control efectivo del negocio.
- Las indemnizaciones por pérdidas a los clientes Italsav, srl, (Italia), Cubalse (Panamá) y Emanix (España), fueron superiores a los ingresos obtenidos por servicios prestados debido a las incorrectas negociaciones con los clientes seleccionados y la valoración del entorno donde actuaban, ya que se establecieron contractualmente compromisos de indemnización por faltantes sin previamente realizar un estudio de la vulnerabilidad del tipo de cargas.
- Significativos faltantes de mercancías por falta de control en destino.
- Incorrecta selección de funcionarios que no reunían todas las condiciones para representar a INTERMAR, S.A. Las misiones de trabajo se otorgaban como estímulos a cuadros sin considerar sus aptitudes para misiones de ese tipo o como una vía para salir de algunos directivos y personas consideradas incómodas.
- No realización de un estudio de mercado para el establecimiento de filiales en el exterior, por lo que los directivos que viajaron en misiones tenían desconocimiento total de las características de los países donde fueron radicados.

En general se puede concluir que en el cierre de las operaciones incidió fundamentalmente una mala política en la concepción del negocio, desconocimiento total de las características y exigencias del mercado y falta de control en las operaciones de inspección y cobro de los servicios.

Lo anterior determinó que se tomaran decisiones ministeriales que condujeron a la empresa al cierre de su esquema internacional.

2.3 Análisis del mercado y la competencia.

La crítica situación económica a nivel internacional, repercute en gran medida en la economía cubana. El estado cubano con sabia previsión, y siempre bajo la óptica de desarrollar el proceso de las reformas económicas emprendidas hace algunos años, está inmerso en la actualización del modelo económico del país guiado por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y los acuerdos de la conferencia del Partido, entre los que se encuentran algunos que tienen relación directa con la estrategia de la empresa:

1. Disminución de los volúmenes de importación.
2. Reducción de presupuestos para inversiones a empresas cubanas.
3. Fuerte política de reducción de gastos.

Teniendo en cuenta el desarrollo de las operaciones comerciales que tienen China, Panamá, España y Canadá con Cuba, la entidad seleccionó estos países para valorar las posibilidades de comercializar sus servicios exportables, focalizados en una primera etapa en las inspecciones de cargas para las principales empresas importadoras y exportadoras del país.

La modalidad más adecuada para cubrir la demanda de los clientes sería mediante inspecciones Origen-Destino, que involucra varios servicios a cargas donde se pretende inspeccionar la mercancía transportada tanto en origen como en destino por una misma agencia de inspección, desde los países emisores de contenedores.

La selección de esos países se basó en que estos mercados tienen una tendencia al crecimiento, independientemente de que las importaciones y exportaciones disminuyan; por otra parte, la cultura que ha adquirido el empresariado cubano en relación con los negocios y el entorno agresivo, ha enfocado al cliente hacia un mayor control de las mercancías, lo que conllevará a un aumento en las solicitudes de

servicios de Inspección a cargas, sobre todo en paquete Origen- Destino, desde China, Panamá, España y Canadá.

China se considera un mercado meta potencial para la futura inserción de los servicios exportables en la línea de carga, ante todo por considerar que es un país con una economía fuerte y en ascenso, que las relaciones comerciales con Cuba son grandes y van en aumento, con una estabilidad interna alta y fuerza de trabajo estable, donde existen acuerdos de cooperación económica amparados por las normas legales de ambos países.

El volumen del comercio bilateral entre China y Cuba ascendió en el 2014 a 1 880 millones de dólares; en los últimos años el comercio bilateral se ha ido incrementando, encontrándose en su mejor nivel y periodo histórico; los vínculos económicos y comerciales han registrado un rápido desarrollo y el intercambio comercial se ha mantenido estable demostrando una fuerte complementariedad. Ambos países prestan apoyo recíproco en los temas relativos a sus respectivos intereses vitales y mantienen una estrecha colaboración en el manejo de las cuestiones internacionales y regionales de trascendencia.

En el caso de Panamá existe la ventaja de la utilización del canal de Panamá para el trasiego de mercancías hacia Cuba donde la estabilidad política es buena y las relaciones comerciales también, como país integrado a la CELAC, favorece en gran medida la comercialización internacional de los servicios por la propia integración de todos los países latinoamericanos y caribeños.

Además, con Panamá se firmó el Primer Protocolo Modificadorio del Acuerdo de Alcance Parcial, que contribuirá a impulsar las relaciones comerciales entre ambos países.

Las exportaciones provenientes del mercado panameño están por encima de los \$2.5 millones, por lo que se augura un desarrollo promisorio para el comercio bilateral, a partir de la incorporación de nuevos rubros exportables en las carteras de negocios.

En el caso de España y Canadá existen relaciones comerciales con Cuba y son países con estabilidad política y con un nivel de desarrollo alto, lo que permite cubrir parte de la importación de mercancías con destino Cuba por parte de la empresa en las inspecciones a cargas en general.

España constituye actualmente el primer socio en el intercambio comercial cubano. Los empresarios españoles ven una oportunidad de negocios en la Zona Especial de Desarrollo Mariel, dadas las facilidades que brinda la Ley de Inversión Extranjera recientemente aprobada, lo que constituye una fortaleza para INTERMAR, S.A., en la comercialización de sus servicios exportables.

Las importaciones y exportaciones, con este país están por el orden de los mil millones de euros.

Canadá y Cuba tienen una bien establecida, significativa y creciente relación comercial y de inversiones. Canadá constituye el tercer mayor socio comercial de Cuba y una de las principales fuentes de inversión extranjera. El comercio bilateral de mercancías entre los dos países supera los mil millones de dólares.

Lo anterior garantiza un nivel de operaciones sostenibles y con una fuerte tendencia al crecimiento; por tanto, al incrementarse las relaciones comerciales entre Cuba y China, Panamá, España y Canadá, crece proporcionalmente el número de contenedores y carga general que puede ser inspeccionado por INTERMAR, S.A.

A partir de un análisis realizado sobre las principales Agencias de Inspección existentes en Cuba, (Cubacontrol, Servitally y Adesa) y que Cubacontrol y Adesa tienen representantes propios o nativos en China, Panamá, España y Canadá, se confirma que todas estas empresas son competidoras de INTERMAR, S.A., (Ver Anexo No. 4) y la que representa mayor amenaza es Cubacontrol, no solo por su estrategia de expansión en el mercado internacional y por su fortaleza de poseer un mercado cautivo facilitado y protegido por el organismo que establece la política de exportación e importación de mercancías en el comercio exterior cubano, sino también, por su presencia en el exterior y porque desarrollan actividades de comunicación que les

permite consolidar su posicionamiento en el mercado aunque el monopolio que durante muchos años mantuvo Cubacontrol ha debilitado dicha Agencia al no innovar ni crear valores adicionales a los servicios que prestan, por lo que muchos clientes están insatisfechos y necesitan de otros proveedores de servicios de inspección donde puedan decidir por una mejor opción, lo cual es una oportunidad para INTERMAR, S.A., por contar con productos que espera satisfagan las expectativas de sus clientes, hoy necesitados de esos cambios.

Todos los servicios que ofrece la empresa Servitally en Cuba están comprendidos también en la cartera de servicios de INTERMAR, S.A., por lo que, constituye un competidor importante en el servicio a Cargas, ha perfeccionado la calidad de sus servicios y tiene la ventaja de ser la entidad que actúa por designación del MITRANS, dentro de la zona portuaria en lo que a inspección se refiere.

ADESA pertenece al Grupo Empresarial CIMEX, S.A., que implica la posesión de un mercado cautivo, con más de 20 años en el mercado. Obtuvo en el año 2008 autorización para prestar servicios a terceros.

INTERMAR, S.A., continúa siendo líder en el mercado nacional en los servicios de inspección a cargas por su mayor participación en el mismo, al estar representada en toda Cuba, manteniendo presencia mayoritaria. La calidad de sus servicios es reconocida y superior a la competencia en todos los servicios que brinda, por tanto está en mejores condiciones que sus competidores de lograr la comercialización internacional de sus servicios.

En estudio realizado por la Dirección Comercial de INTERMAR, S.A., para conocer sobre el nivel de competidores nativos en los países donde la entidad tiene en proyecto comercializar sus servicios, se pudo constatar que en China, Panamá, España y Canadá, son innumerables las Agencias de Inspección nativas y foráneas y lo más significativo es la vinculación de los servicios de inspección de cargas con los servicios vinculados a la calidad de los productos, el transporte y las consultorías sobre importación y exportación.

Es importante precisar que las empresas importadoras/exportadoras cubanas no están autorizadas a contratar agencias de inspección extranjeras para inspeccionar mercancías en origen ni en destino. La legislación cubana establece la contratación de agencias de inspección nacional, las que pueden asociarse a empresas extranjeras para que actúen como sus representantes en varias partes del mundo. Esto constituye una oportunidad para INTERMAR, S.A., como empresa cubana, para aprovechar la comercialización de los servicios Origen-Destino.

Los servicios que INTERMAR, S.A., tiene intención de comercializar internacionalmente van a contribuir de forma directa a lograr una mayor eficacia en los que oferta dentro del territorio nacional, dado que muchas de las cargas contenerizadas que hoy arriban al país la realizan las Agencias que tienen diseñado el servicio Origen. Es por ello, que a mayor penetración del mercado internacional mayores serán las posibilidades de incrementar los servicios dentro del territorio nacional con la calidad requerida, fortaleciendo con ellos la cartera de servicios de la entidad.

2.4 Evaluación de las posibilidades de comercializar internacionalmente los servicios de INTERMAR, S.A.

Para diagnosticar las potencialidades de penetración de INTERMAR, S.A., en el mercado internacional, se diseñó un sistema de captación de información que utiliza dos métodos para la recolección de datos: el análisis documental y la entrevista a técnicos.

El análisis documental permitió profundizar sobre resoluciones, documentos normativos, estructura organizacional, misión, visión y objeto social.

Para dicho análisis fueron revisados los documentos siguientes:

- Decretos Ley No. 304 "De la contratación económica".
- Decreto No. 310 "De los tipos de contratos".
- Ley 118 "De la inversión extranjera".
- Expediente del Perfeccionamiento Empresarial de INTERMAR, S.A.
- Objetivos estratégicos de INTERMAR, S.A.

- Política y estrategias comerciales de INTERMAR, S.A.

Las proformas de contratos de prestación de servicios establecidas en la entidad están en correspondencia con lo dispuesto en el decreto ley 304 sobre contratación económica y el decreto 310 de los tipos de contratos, y se estructuran de acuerdo a los artículos que debe contener, donde quedan expresamente reconocidas aquellas reglas y principios para una correcta negociación de forma tal que posibilite una mayor transparencia en las relaciones de cooperación entre las partes.

Todo esto permite tener un mayor control de las negociaciones y elimina el riesgo que tuvo la empresa cuando contó con su esquema internacional, siendo esta una de las causas que originaron su cierre.

La ley de inversión extranjera posibilita trabajar en función de la sustitución de importaciones y la exportación de servicios, lo cual responde ampliamente a los intereses de la entidad.

En el análisis documental se pudo constatar que el expediente del perfeccionamiento empresarial de INTERMAR, S.A., recoge las bases para garantizar la presencia de sus servicios en el mayor número de mercados posibles en un corto plazo, teniendo en cuenta la demanda y exigencias de los clientes en los servicios que reciben.

En cuanto a los objetivos estratégicos de INTERMAR, S.A., tres de ellos están directamente relacionados con la política comercial, además de ser objetivos retadores y destinados al cumplimiento de la visión, lo que favorece su control posterior.

Las políticas y estrategias comerciales se ajustan a las características de INTERMAR, S.A., y son válidas aun cuando existen elementos que no están incorporados a las líneas de servicios que prestan las diferentes Unidades Empresariales de Base de la entidad.

Uno de los aspectos diagnosticados fue la planificación como elemento del ciclo administrativo donde se evidencia que, aun y cuando existe buena disponibilidad financiera, no se cuenta con presupuesto de capital de inversión para iniciar

operaciones en el exterior. La nueva ley de inversión extranjera posibilita dentro de sus objetivos la obtención de financiamiento externo para el desarrollo de actividades de exportación.

La entrevista a los técnicos, los cuales se escogieron por el método intencional, sobre la base de su experiencia en comercio internacional, permitió conocer aspectos sobre el funcionamiento del sistema de Marketing en la comercialización internacional de los servicios, así como su criterio sobre las posibilidades actuales que tiene INTERMAR, S.A., para penetrar mercados internacionales. (Ver Anexo No. 5).

Se entrevistaron 21 técnicos (Ver Anexo No. 6), quienes cuentan con conocimiento sobre comercio internacional, conocimientos sobre la línea de inspección a cargas, y además porque algunos trabajaban en la empresa cuando contaba con su esquema internacional; el 80% de los entrevistados manifestaron que la empresa está preparada y que cuenta con los recursos humanos para prestar los servicios en el exterior así como que la estructura organizativa puede responder a la demanda de los servicios Origen-Destino.

Según entrevista realizada a los técnicos, un elemento coincidente en todos ellos es que la entidad orienta prioritariamente el talento de sus trabajadores a la satisfacción constante de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante procesos eficaces y estandarizados dentro de un marco de productividad sostenida y mediante el Sistema de Gestión de la Calidad certificado (NC – ISO 9001:2008).

De igual forma los técnicos consideran que se debe lograr la capitalización de los equipos informáticos, materializarse la compra de cámaras digitales entre otros medios que impactan de forma positiva en la calidad de los servicios y su posible penetración en el mercado exterior.

Sobre los medios necesarios que se necesitan para lograr una inmediata comunicación con los clientes, se cuenta con telefonía móvil y fija, el uso del correo electrónico, se trabaja en la conectividad con todas las UEB, oficinas de ventas y oficinas en el exterior para lo que se está aumentando el ancho de banda con el objetivo de brindar prestaciones más eficientes tanto internas como externas.

Los entrevistados coinciden en que están creadas las condiciones organizativas para atender eficazmente el servicio, toda vez que se cuenta con un grupo de especialistas que atenderán directamente a los clientes, administrando los contratos de prestación de servicios firmados al efecto. Se cuenta con los procedimientos y modelaje que contribuyen a mejorar la calidad de la documentación resultado del servicio.

En cuanto a la competitividad en las exportaciones, los entrevistados coinciden en que la misma es una meta importante que está llena de dificultades, pero debe verse como un medio para alcanzar un fin: el desarrollo.

Todo lo identificado en este diagnóstico se recogió en el proyecto de exportación de servicios realizado en INTERMAR, S.A. que fue presentado al Consejo de Dirección Ampliado celebrado en el mes de febrero de 2015, el cual se discutió y aprobó, acordándose trazar las medidas necesarias para su implementación.

Adicionalmente a este diagnóstico, el Proyecto de Exportación de Servicios cuenta como antecedentes:

- Comunicaciones expresas de la mayor parte de los importadores/exportadores cubanos de la necesidad de poder contar con más de una agencia de inspección para inspeccionar sus mercancías.
- Estudio de satisfacción de clientes, realizado en el año 2013 por la casa Consultora DISAIC (Ver Anexo No. 7).
- Encuesta aplicada a los importadores/ exportadores cubanos (Ver Anexo No. 8).

Este proyecto fue presentado y aprobado por el Ministerio de Finanzas y Precios. (Ver Anexo No. 9).

Los resultados del diagnóstico confirman que es factible y necesario para INTERMAR, S.A., proyectarse hacia la comercialización internacional de sus servicios, ya que posee competencias que la distinguen de sus competidores para poder brindar una oferta de valor superior a ellos, al tiempo que existen problemas para los cuales será necesario

enfrentar algunos retos que permitan que la entidad tenga posibilidades de éxito en las actividades de exportación de servicios y de integrarse en los sistemas internacionales de comercialización. Estos retos son:

- Lograr la capacidad financiera para enfrentar la salida al exterior.
- Incrementar el valor percibido de los servicios por encima de los competidores nacionales, mediante la incorporación de la tecnología (infocomunicaciones).
- Asegurar un modelo de negocio en el exterior sustentable y exitoso.

CAPÍTULO 3. ESQUEMA PARA LA PENETRACIÓN DE INTERMAR, S.A., EN MERCADOS EXTRANJEROS.

Para fortalecer la comercialización internacional de servicios, las organizaciones deben elevar la cultura empresarial y organizacional, la eficiencia y competitividad en la gestión, así como la profesionalidad y creatividad de los funcionarios, en aras de aprovechar las múltiples oportunidades que ofrece el mercado internacional, logrando con ello mayor eficacia en la gestión empresarial.

3.1 Potencialidades para la entrada de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros.

Los resultados del diagnóstico realizado en el capítulo 2, confirman que aun y cuando existen problemas para desarrollar actividades enfocadas a la exportación de servicios y de integrarse en los sistemas internacionales de comercialización, INTERMAR, S.A., posee determinadas condiciones que constituyen fortalezas para la comercialización internacional de sus servicios, entre las que se encuentran:

Respaldo legal.

Respaldo financiero.

Estructura territorial.

Capital humano.

Desde el punto de vista legal, INTERMAR, S.A., cuenta con un objeto social aprobado que le permite la comercialización de sus servicios en el extranjero; con los certificados de operación en divisa, así como múltiples homologaciones emitidas por Sociedades Clasificadoras Internacionales. Existen además disposiciones de entidades competentes como el MINCEX, que obligan a los importadores cubanos a realizar servicios de inspección tanto en origen como en destino y para ello en el registro nacional de agencias de inspección del MINCEX, aparece INTERMAR, S.A., entre otras existentes en el país.

Aunque la empresa no cuenta con respaldo financiero dentro del presupuesto de viajes al exterior, para exportar servicios ni sufragar los gastos en el extranjero, ha logrado identificar algunos partners que ya dieron su aprobación para asumir los gastos

derivados de dichas operaciones, por lo que el respaldo financiero necesario está garantizado. Se ha comprobado que estos partners cuentan con la liquidez y la solvencia necesarias para cubrir dichas operaciones. Esto le da mayor seguridad a la empresa para acometer la comercialización internacional de sus servicios.

En el extranjero se ha identificado un partner que cuenta con varias filiales que abarcan la mayoría de los países donde se pretende exportar. Esto crea las condiciones necesarias, desde el punto de vista geográfico para abarcar los requerimientos de localización de INTERMAR, S.A., en el origen y el destino de las cargas que serían objeto del servicio, sin necesidad de nuevas inversiones.

La fuerte estructura de INTERMAR, S.A., en el territorio nacional, integrada por 8 Unidades Empresariales de Base (UEB), y 16 Oficinas de Ventas, (OV), crea una ventaja fuerte sobre los demás competidores que, en ningún caso, cuentan con dicha estructura dentro del país.

La empresa cuenta con presencia en los principales puertos del país, donde operan la mayor cantidad de mercancías contenerizadas importadas, a lo que se suma que en La Habana, Cienfuegos y Santiago de Cuba, se cuentan con UEB y en el caso del Mariel existe una Oficina de Ventas y está previsto por la alta dirección crear una UEB, tomando en consideración el desarrollo actual y futuro de esa importante Zona de Desarrollo de Cuba.

El capital humano posee experiencia técnica y profesionalidad para competir en el mercado internacional, avalado por el prestigio con que cuenta la entidad en el sector empresarial nacional. La organización ha logrado en sus más de 27 años de servicios, una alta permanencia de sus trabajadores dentro de la empresa; de los poco más de 180 funcionarios al servicio de la línea de inspección, el 75% posee más de 15 años de experiencia en la actividad y el 62% son graduados de la rama de explotación del transporte marítimo, todo ello, unido a la capacitación y actualización que la empresa brinda a sus trabajadores, constituye una fortaleza que puede ser aprovechada al máximo para la pretensión de exportar servicios de cargas contenerizadas. Esto

también asegura poder enfrentar los mercados exteriores sin necesidad de inversiones en selección o capacitación de personal, lo cual permite acometer la comercialización internacional tan pronto se tome la decisión y sin necesidad de tiempos de preparación para ello.

Por otra parte, desde el punto de vista del acceso a clientes, la empresa cuenta con varios contratos nacionales que garantizan una cartera de clientes fidelizados que han apostado por la calidad e imparcialidad de los servicios que oferta, entre los que se encuentran TRD Caribe, Transimport, Copextel, Ileo, Imeco, Metalcuba, RTV Comercial y Maprinter. Esto también permite que las condiciones estén creadas y que los gastos y esfuerzos sean mínimos para convertir a los clientes de la competencia, dada la imagen existente y las condiciones superiores que ofrece INTERMAR, S.A., como antes se explicó.

Estos clientes actuales importan un volumen alto de mercancías desde los países donde la empresa pretende comercializar sus servicios, lo cual se evidencia en la tabla Número 1.

Tabla No. 1 Relación de clientes con volúmenes de contenedores y países.

CLIENTES	VOLUMEN DE CONTENEDORES	PAÍSES
TRD CARIBE	2 500	China, Panamá y España
Transimport	1 500	China y España
Copextel	1 000	China, Panamá y Canadá
Ileo	1 500	China
Imeco	1 000	China, España y Canadá
Metalcuba	1 500	China y España
RTV Comercial	1 000	Canadá
Maprinter	1 000	Canadá

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la mayoría de estos clientes concentran sus compras en la República Popular China, dado en gran medida por las facilidades que el estado cubano ha logrado concretar con dicho país, lo cual constituye una oportunidad con vistas a concentrar los esfuerzos de conjunto con el partner seleccionado en cuanto a

los costos de las operaciones y la concentración de recursos tanto materiales, financieros como humanos.

Dentro de los estudios de mercado que la empresa ha realizado, se identifican otros clientes potenciales, que coinciden sus intereses con los contratos que se están elaborando en la actualidad, en cuanto a países desde donde operar, así como sus destinos en Cuba, además de los puertos que ya se tienen identificados en China, Canadá, Panamá y España.

La cuota de mercado que se tiene identificada dentro del sector de las inspecciones a las mercancías de importación está en correspondencia con las pretensiones de la empresa de comenzar con pocos clientes con volúmenes altos de importaciones. Es de señalar que del 100% del mercado hay un 30% que inspecciona la agencia ADESA que es exclusivo para ella, ya que pertenece al grupo empresarial CIMEX, la ventaja para INTERMAR, S.A., es que solo opera para dicho grupo, y por tanto no ofrece una amenaza en la exportación de sus servicios.

El competidor más fuerte es CUBACONTROL, que opera en más del 60% del mercado identificado e INTERMAR, S. A., tiene dentro de su proyección abarcar una cuota del 15% del mercado ya ocupado por dicha agencia, enfocado en 8 clientes potenciales, que importan alrededor de 11 000 contenedores al año con destino a Cuba, por lo que se identifica que INTERMAR, S. A., opere alrededor de 1 650 contenedores en el año 2015, los que deben aumentar progresivamente en los próximos años. Esta cuota de mercado se calculó, tomando como base en la insatisfacción de un grupo de importadores cubanos que reciben servicios de esta agencia y además de los nuevos atributos que INTERMAR, S. A., está en disposición de ofrecer. Es bueno señalar que la agencia ha identificado no prestar servicios en la rama de importación de alimentos dado, entre otros factores, a las complejidades de dichos servicios en cuanto a certificaciones de calidad y otras cuestiones que no considera oportuno asumir en los inicios de la exportación prevista.

Al contrastar los retos identificados en el capítulo 2 y las potencialidades que posee INTERMAR, S.A., para alcanzar la meta propuesta, se han identificado algunas consideraciones que auguran a la empresa alcanzar buenos resultados en los retos para la comercialización internacional de sus servicios, a saber:

Lograr la capacidad financiera para enfrentar la salida al exterior: La empresa ha proyectado para los próximos años algunas partidas de gastos para sus operaciones dentro del país, que le permitirá enfrentar con éxito las operaciones relacionadas con la exportación de servicios, sin embargo el mayor reto está en las operaciones internacionales que conllevan gastos de alimentación, pasaje, hospedaje, pago a inspectores, entre otros, para los cuales la empresa no cuenta con recursos, por ello la acción fundamental para enfrentar este reto es la asociación con partners que asuman la totalidad de dichos gastos en el exterior, a cambio de obtener un know how, mercado e imagen por la alta calidad del servicio de INTERMAR, S.A.

Para incrementar el valor percibido de los servicios por encima de los competidores nacionales, mediante la incorporación de la tecnología (infocomunicaciones), se debe lograr:

La compra de activos y medios con el presupuesto de inversiones, lo cual permitirá elevar la complementariedad de los servicios, al introducir fotos y videos con cámaras digitales de alta resolución, la filmación de los cierres de los contenedores en origen y sus aperturas en destino, así como las fotos por estibas bien identificadas, lo cual contribuirá de forma decisiva a que los clientes estén en mejores condiciones de reclamar pérdidas o averías a sus proveedores.

La remarcación de los bultos con precintas con el logo de la empresa, le ofrecerá mayor confiabilidad al cliente en el momento de su descarga o asignación al cliente final, ya que posibilita mayor seguridad ante las posibles violaciones de los bultos.

Se habilitará desde China un sitio ftp que posibilite mediante un nombre de usuario y contraseña, el acceso a la documentación final del servicio brindado tanto por el personal de INTERMAR, S.A., como por los clientes.

En Canadá se habilitará otro sitio que posibilite el acceso a reportes y notificaciones de embarque por países (Canadá, Panamá, España) y por clientes.

En cuanto al sitio ftp que la empresa ha diseñado de conjunto con el partner, le permitirá tanto al cliente, como al proveedor y a la propia agencia de inspección, contar con una herramienta informática, donde en 48 horas se puedan revisar todos los documentos relacionados con la inspección y sus resultados preliminares.

Los modelos autocopiativos utilizados para la confección de las Actas Preliminares y los Reportes de Inspección, como resultado del servicio ejecutado, mejoran la calidad de la documentación y su fiabilidad, así como la eficacia al momento del llenado de los contenedores por parte de los inspectores.

El logro de la conectividad entre todas las Unidades Empresariales de Base y Oficinas de Ventas y el incremento progresivo de la telefonía móvil, facilitará una comunicación mucho más directa con los clientes y el partner, lo cual posibilita mayor fluidez en la prestación de los servicios y en la respuesta a los problemas que se presentan en la ejecución de los mismos.

Otros atributos de valor a ofrecer a los clientes son las competencias de los especialistas y la experiencia de la agencia, dichas competencias se enmarcan en el sentido de pertenencia y compromiso por la empresa, la confiabilidad, el autocontrol, la profesionalidad, entre otras.

Todos estos atributos de valor que el cliente percibe como buenos e interesantes, ponen a la empresa en mejor posición frente a la competencia, cuestiones fundamentales para acceder a la cuota de mercado ya ocupada por otros, que se pretende penetrar; son elementos adicionales a tener en cuenta para la introducción de los servicios de exportación como un paquete de valor que cumpla con los deseos y requerimientos del mercado meta.

El **modelo de negocio en el exterior sustentable y exitoso**, se pretende por parte de la autora, desarrollarlo con mayor amplitud en el epígrafe siguiente, basado en la

importancia del mismo como núcleo central de la comercialización internacional de los servicios de INTERMAR, S.A.

3.2 Modelo de negocio de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros.

INTERMAR, S.A., tiene una visión clara de las metas a alcanzar y los medios para ello, la exportación de los servicios de inspección a cargas contenerizadas desde varios países, a través de partner, que se considera la más conveniente, dado entre otros elementos, por las limitaciones financieras internas para desarrollar una exportación con filiales y personal propio en el exterior.

3.2.1 Concepción del negocio.

El negocio está diseñado para cubrir las necesidades de los importadores cubanos en cuanto a la obligatoriedad de contratar agencias internacionales de inspección a cargas que cubran los servicios de inspección de todas las mercancías contenerizadas desde los países de origen y a su arribo a Cuba.

Para ello INTERMAR, S.A., diseñó una modalidad llamada Origen-Destino que involucra varios servicios a cargas donde se va a inspeccionar la mercancía transportada tanto en origen como en destino por la misma agencia de inspección a través, fundamentalmente de un partner, en los países emisores de contenedores.

Está sustentada en la asociación estratégica de la empresa con un partner de probada confiabilidad en cuanto a calidad y seguridad en los servicios que presta. Para ello, se deberá contar con sucursales del partner en los países emisores, con los recursos humanos calificados necesarios y la infraestructura mínima indispensable, además del financiamiento para desarrollar el negocio que se pretende vender. En el caso del destino (Cuba), INTERMAR, S.A., garantizará las mismas condiciones tanto en los recursos humanos como en la infraestructura.

Se debe lograr en el proceso negociador una contratación adecuada que cuente con las cláusulas que protejan a la empresa ante cualquier reclamación. Las proformas de contratos contemplarán las normas relativas a las ventas internacionales: derechos y obligaciones, sanciones por incumplimiento de contrato, reglamento general y cláusulas

aprobadas para contratos comerciales internacionales y estarán estructuradas de acuerdo a las cláusulas de obligatoriedad y compromiso de las partes, lo cual garantizará una negociación transparente y segura.

Como parte de la preparación previa para emprender la exportación de servicios, INTERMAR, S.A., ha creado ciertas condiciones tales como: estudio de mercado, reuniones puntuales con un grupo de clientes potenciales que han dado su consentimiento para operar con la agencia, la compra de insumos y medios imprescindibles para ofertar un servicio de calidad, la concurrencia de partners con prestigio y capacidad tanto financiera como material para operar los servicios conjuntos con éxito, entre otros atributos que forman un paquete de valor con los cuales se pretende cubrir las necesidades y expectativas de los clientes. Todo ello contribuirá a contar con competitividad ante los clientes, especializándose en los servicios que quiere desarrollar y comercializar, en la modalidad Origen-Destino, lo que le permitirá alcanzar las metas propuestas en el mercado meta.

Para enfrentar este proyecto la empresa tiene identificado un plan de desarrollo que abarca un programa de capacitación, y entrenamiento dirigido a la red de inspectores y directivos de las sucursales del partner en el exterior, así como la actualización en los procedimientos relacionados con esta modalidad de servicio que recién se reincorpora a la empresa. Aunque tanto la empresa como el partner cuentan con potencialidades para ofertar dichos servicios, se hace necesaria para los nuevos empleados su actualización.

La empresa pone a disposición del partner el know how, capacitación, los clientes importadores y los procedimientos, así como su marca.

Los reportes de inspección emitidos se confeccionarán de manera compartida, a nombre del partner y de INTERMAR, S.A., y contarán con el logo de ambas entidades en su encabezado. Los formatos utilizados son revisados y avalados de acuerdo a los estándares establecidos en los procedimientos de calidad certificados por las NC-ISO 9001:2008 de la entidad.

Todo el proceso se registrará por el Sistema de Gestión de la Calidad, bajo las normas internacionales ISO-9001-2008, certificadas a la empresa por las entidades competentes, que debe integrar de una forma más efectiva la gestión del negocio.

Debido a los atributos de valor que presenta esta oferta de servicio de inspección a cargas contenerizadas tanto en origen como en destino, el posicionamiento debe ser trabajado con la idea de “un servicio con capacidad de respuesta rápida, que permita su seguimiento en tiempo real, y que brinde seguridad al cliente ante una posible reclamación”.

Capacidad de respuesta rápida que está avalada por una estructura territorial amplia ya que la empresa está representada en todo el país, por tanto no hay demora a la hora de ejecutar los servicios solicitados por los clientes. Se cuenta con canales de comunicación adecuados al tener telefonía fija y móvil, correo electrónico y chat, lo cual permite al cliente estar informado en todo el proceso de inspección.

El seguimiento en tiempo real está avalado, pues se cuenta con un sitio ftp donde en 48 horas el cliente mediante un nombre de usuario y contraseña puede visualizar el resultado del servicio.

La seguridad al cliente está asegurada, ante todo por la existencia de un solo proveedor, además las prestaciones tienen implícito el testimonio fotográfico y la toma de videos, y los documentos contentivos del servicio se realizan en modelos autocopiativos, lo cual le da mayor garantía al cliente ante una posible reclamación.

3.2.2 Forma de penetración.

Muchas veces la comercialización de productos en nuevos mercados supone un grado importante de dificultad para las pequeñas y medianas empresas, que tendrían que dedicar a ello grandes recursos no disponibles. En este sentido, la cooperación entre varias empresas puede suponer una suma de recursos e intereses que permitan la comercialización en otros mercados o abrir nuevos canales de venta. En otros casos, a través de la cooperación, se plantea simplemente el intercambio de productos entre

empresas que, teniendo distintas ubicaciones geográficas, se comprometen a la comercialización en sus respectivos mercados.

Las empresas pueden tener un acceso más fácil y rápido a mercados o tecnologías de producto o proceso difíciles de obtener por sí mismas. Así, la cooperación se convierte en la vía más barata. Esto es especialmente importante para empresas pequeñas y medianas que no cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios para afrontar solas la enorme inversión que significa el desarrollar nuevas tecnologías y penetrar en mercados grandes, lejanos o culturalmente muy diversos.

Dentro de los principales motivos que condujeron al análisis para seleccionar la forma de penetración a mercados internacionales se pueden mencionar los siguientes:

- Lograr la expansión internacional de los servicios exportables.
- Mejorar la posición competitiva por la necesidad de un mayor volumen de negocios.
- Acceso a nuevos mercados internacionales.
- Acceso a recursos y habilidades complementarias de otras empresas asociadas.
- Incrementar capacidades y competencias, sin necesidad de incorporar y desarrollar nuevos recursos y habilidades.
- Ganar tiempo respecto a los competidores.
- Preservar la flexibilidad, tan necesaria para la adaptación al entorno cambiante en que, generalmente, se insertan las actividades.

Luego de ser investigados los distintos métodos de penetración y desarrollo de mercados internacionales, INTERMAR, S.A., identificó como el más fiable para la ejecución de su proyecto los acuerdos contractuales o de colaboración, lo cual materializará mediante la firma de un Contrato Marco de Cooperación.

La opción de comercializar los servicios en el extranjero mediante partner no está solo dado en la tendencia a no crear filiales de empresas cubanas en el extranjero por el costo de las inversiones y su mantenimiento, sino que es una modalidad donde el riesgo para la empresa es mínimo, no se demandan recursos financieros ni materiales en mayor medida por parte de la empresa para iniciar los negocios ya que la mayoría

de los gastos son asumidos por el socio comercial, liberando así a la empresa en cuestión de erogar capital de inversión, lo que hace más competitiva la exportación de servicios, pues la entidad puede concentrarse en minorar costos y ofrecer precios justos a sus servicios creando así, su ventaja competitiva.

3.2.3 Selección de partners.

En el estudio de factibilidad presentado al inicio del Proyecto de Exportación de Servicios, fueron evaluadas algunas compañías y posibles socios comerciales que en algún momento mantuvieron relaciones de trabajo con INTERMAR, S.A., con buenos resultados económicos y con infraestructura y presencia en los países donde se propone comercializar los servicios. Algunas de dichas compañías se mencionan a continuación:

Hellman Sucursal Canadá

Ramírez Fariñas de República Dominicana

IISA Inspection de Canadá

Surveyor Jamaica Ltd de Jamaica

Cargo Inspector Group de Italia

Todas estas compañías están vinculadas al sector de servicios de inspección a cargas.

Cuando se analizaron las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de INTERMAR, S.A., se identificó como la principal debilidad, la ausencia de presupuesto para financiar operaciones en el exterior, en tanto como fortaleza apareció la necesidad de varios importadores cubanos de contar con posibilidades de contratar otras empresas de inspección, que les permitiera una concurrencia más justa a la hora de seleccionar la agencia que cumpla con los requerimientos en cuanto a cubrir sus necesidades y deseos.

Como en el diagnóstico inicial, una de las limitantes fundamentales fue el hecho de que INTERMAR, S.A., no cuenta con respaldo financiero para operar en el exterior, la Dirección Comercial llevó a cabo negociaciones integrativas para crear una situación de ganar-ganar con un socio comercial que pudiera financiar todas las operaciones en el exterior.

Dentro de los criterios que se tuvieron en cuenta para dicha selección se pueden mencionar los siguientes:

- La inserción de la empresa en el mercado internacional.
- Contar con filiales en los principales países sujetos a la exportación de los servicios identificados.
- Asumir todos los gastos asociados al negocio en los países involucrados.
- Contar con personal capacitado y con las competencias requeridas en la línea de cargas contenerizadas.
- Estar legalmente autorizados a prestar los servicios requeridos en los países identificados.
- Operar sin cuentas por cobrar vencidas.

Los análisis realizados por la empresa en la selección del partner, demuestran que el socio comercial más importante y con mayores posibilidades de éxito a corto, mediano y largo plazo para ambas partes, es la empresa privada IISA Inspection, de Canadá, la que cuenta con capacidad financiera para afrontar el negocio y disposición para aceptar todos los términos y condiciones en los contratos previstos, así como asumir todos los gastos asociados al negocio en el extranjero, que INTERMAR, S. A., necesita transferir para concretar el negocio de exportación. El resto podía aceptar financiar las operaciones pero bajo condiciones poco favorables para INTERMAR, S.A.

Esta empresa canadiense, tiene actualmente representaciones en China, Panamá, España y Canadá. Cuenta con personal de experiencia en el sector, instalaciones y medios para responder a la demanda actual y futura de servicios en los países seleccionados.

Se considera que tanto INTERMAR, S.A., como su contraparte IISA Inspections cumplen las condiciones requeridas para emprender un negocio seguro y exitoso, entre las que se encuentran:

- Que las partes sean abiertas en información.
- Que sean francas acerca de sus preocupaciones.
- Que muestren sensibilidad por las necesidades del otro.
- Que cuenten con habilidad para tenerse confianza mutua.
- Que exista disposición de ambas para mantener la flexibilidad.

Para la selección del partner, se tomó como base la experiencia en los errores cometidos por la empresa en años anteriores, cuando comercializó sus servicios en el mercado internacional, lo que trajo como consecuencia el cierre de sus operaciones incidiendo fundamentalmente una mala política en la concepción del negocio, el desconocimiento de las exigencias del mercado, la falta de control de las operaciones y en el cobro de los servicios.

Con el partner seleccionado se está negociando la firma de un Contrato Marco de Cooperación, donde para el caso de China, se ubicará un supervisor de la empresa por dos años, con la finalidad de controlar y supervisar las prestaciones desde dicho país, por ser el de mayor operaciones concebidas en la estructura del negocio. El socio comercial se compromete a correr con todos los gastos en que incurra este supervisor, (visado, pasaje, hospedaje, alimentación, salario, etc.) y a financiar el proyecto en cuestión. Para el resto de los países, está concebido trabajar a través de las filiales del partner con personal nativo de los países involucrados, una vez capacitados con los procedimientos de la empresa para las operaciones conjuntas.

3.2.4 Control de riesgos.

Todas las actividades empresariales conllevan un riesgo implícito.

El riesgo y la incertidumbre son condiciones imprescindibles para la toma de decisiones en la que los administradores del negocio conocen la probabilidad de que una alternativa específica no lleve al logro de una meta o resultado deseado (riesgo); y por otro lado se enfrentan a condiciones externas imprevisibles o cuando les falta la información necesaria para el establecimiento de la probabilidad de determinados sucesos (incertidumbre).

El riesgo presupone tomar decisiones y asumir sus consecuencias, el empresario siempre corre el riesgo de alcanzar resultados que no corresponden a los objetivos previos.

En el negocio propuesto, la empresa asume un nivel de riesgo, no obstante desde la perspectiva financiera todos los gastos asociados al negocio corren por el partner y no por la empresa; se debe tener en cuenta la política de importación del país y los problemas asociados a la exportación de servicios, ya que las principales operaciones de importación de mercancías están sujetas a la apertura de cartas de liquidez a los importadores cubanos que son los clientes potenciales en el negocio; las mismas pueden tardar varios meses para su aprobación, lo que puede traer aparejado problemas en los embarques, tanto por la disponibilidad del producto o su costo asociado por demora en las operaciones.

Otro de los problemas asociados al riesgo de importación de mercancías es que dichos negocios se conciben con años de antelación y el país no escapa a problemas estructurales que conspiran con la concreción del negocio, como es la dependencia del petróleo como el insumo fundamental en la transportación marítima de mercancías, dado en su inestabilidad mundial que de hecho afecta directamente al sector de las inspecciones de mercancías contenerizadas.

Como parte de la administración de los riesgos asociados a la prestación de los servicios, se proponen un grupo de medidas que permiten el control razonable de los mismos, tales como:

- Los contratos marcos y sus suplementos, se administrarán desde la Casa Matriz de la empresa.

- Se confeccionará un programa de capacitación y actualización de los funcionarios y directivos involucrados en los servicios exportables tanto dentro como fuera del país.
- Se evaluará periódicamente la satisfacción de los clientes.
- Se efectuarán visitas a los países involucrados en las exportaciones con el fin de mantener un control razonable de las operaciones, tanto financieras como comerciales.
- Revisión periódica del uso de los procedimientos y modelaje de la agencia.
- Los pagos a cuenta de la empresa por parte del partner se efectuarán dentro de los 45 días hábiles y no serán contabilizados hasta tanto el cliente y el socio comercial hayan reconocido sus obligaciones.

3.2.5 Supervisión del negocio.

Como parte de la forma de supervisión del negocio se propone revisar cada tres meses el funcionamiento del trabajo cooperado y ajustar cualquier situación que se presente en la ejecución de los servicios; evaluar el Contrato firmado entre las partes en cuanto a las cláusulas de tarifas aplicadas por clientes una vez que se incremente la prestación de servicios y el volumen de operaciones aumente; atender los requerimientos de proveedores internacionales para prestar servicios en otros países donde el socio comercial cuente con representantes; revisar propuestas de nuevos mercados y países, nuevos clientes o necesidades de los actuales que requieran de un análisis integral sobre los mercados donde operará el negocio.

La empresa cuenta con un equipo de trabajo especializado en los servicios exportables, con vistas a garantizar las operaciones previstas en el negocio de exportación y su correspondiente gestión y control.

El Marketing internacional, deberá cumplir su rol como vía efectiva de apoyo a la comercialización internacional de servicios, para lo cual la empresa se prepara en la conformación de un equipo especializado para atender tan importante actividad.

3.2.6 Recursos financieros.

Los servicios propuestos en el negocio de exportación van a contribuir de forma directa a una mayor eficacia en los productos ofertados dentro del territorio nacional, dado que muchas de las cargas contenerizadas que hoy arriban al país la realizan las agencias que tienen diseñado dicho producto en origen. Es por ello, que a mayor penetración del mercado internacional mayores serán las posibilidades de incrementar el valor de los servicios dentro del territorio nacional con la calidad requerida, fortaleciendo con ello la cartera de servicios y el ingreso financiero necesario que cubra los costos asociados al negocio dentro del territorio nacional y permita una mayor eficiencia y eficacia de la empresa al incorporar esta modalidad de exportación de servicios Origen-Destino.

El negocio está concebido para que el partner asuma todos los gastos asociados en el exterior y la empresa todos los gastos asociados dentro del territorio nacional, para ello se suscribirán suplementos como parte del Contrato marco por clientes y países, que contemplen las cláusulas necesarias que permitan la legalidad y obligatoriedad de dicha pretensión.

En el caso particular de China por ser el país de mayor volumen de operaciones se aconseja la presencia de un funcionario que actúe como supervisor de las inspecciones realizadas a solicitud de los principales clientes.

Luego de un estudio realizado de costo beneficio entre las dos empresas se propone lo siguiente:

Por el trabajo del supervisor en la República Popular China, la empresa, recibirá un pago mensual de \$3 000.00 USD.

Por los servicios prestados por sus filiales en el resto de los países, la empresa recibirá \$40.00 USD por contenedor inspeccionado, todo lo cual conllevará a un análisis

sistemático del sistema implementado que permita introducir mejoras en el Contrato entre ambas partes, siempre con el objetivo de lograr un nivel superior en el negocio. Este valor fue calculado previo análisis de los gastos fijos y corrientes, asumidos por el partner, en sus filiales, que permitan compartir las ganancias previstas por las operaciones internacionales asociadas al negocio de exportación entre ambas empresas.

El pago se ejecutará en el término de los 45 días, previa facturación, realizándose las conciliaciones correspondientes entre las partes para evitar cuentas por cobrar fuera de término y lograr así un control efectivo del negocio.

A modo de conclusión, se puede decir que el diseño del esquema de internacionalización de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros, le asegura un crecimiento sostenible y puede resultar exitoso con la oferta de un servicio de mayor valor agregado que es la modalidad Origen-Destino, la que ofrecerá mayor beneficio a los clientes, en términos de rapidez en respuesta, seguimiento en tiempo real y seguridad al cliente, para lo cual la empresa posee las competencias necesarias que responden a las exigencias del mercado para este tipo de servicios y está en consonancia con las exigencias de las regulaciones existentes.

CONCLUSIONES

1. La teoría y la práctica de internacionalización de empresas exigen el establecimiento de una estrategia que determine el mercado objetivo, el posicionamiento, la conformación de la oferta y las formas de penetración.
2. Los resultados del diagnóstico confirman que INTERMAR, S.A., está en condiciones de comercializar sus servicios internacionalmente desde los países seleccionados.
3. El mercado seleccionado está conformado por los importadores cubanos que poseen la obligatoriedad de realizar servicios de inspección a cargas contenerizadas desde países de origen y a su arribo a Cuba.
4. La modalidad de servicio Origen-Destino seleccionada como oferta, crea valor añadido para los clientes lo cual hace más atractivo y competitivo el servicio a recibir, ya que estará asociada a un servicio con capacidad de respuesta rápida, que permita su seguimiento en tiempo real y que brinde seguridad al cliente ante una posible reclamación.
5. La forma de penetración seleccionada para comercializar los servicios de INTERMAR, S.A., en mercados extranjeros, fue la exportación de los servicios a través de un contrato marco de cooperación con un partner especializado en inspección a cargas contenerizadas.
6. La propuesta elaborada fue discutida y aprobada por el Consejo de Dirección de INTERMAR, S.A., y por el Viceministro Primero del Ministerio de Finanzas y Precios y se encuentra en proceso de negociación con el partner y con los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Trazar las medidas organizativas y de control que coadyuven al éxito del proyecto propuesto.
2. Evaluar semestralmente los resultados del proyecto a aplicar para corregir cualquier desviación de los objetivos trazados.

FUENTES CONSULTADAS

- Alonso, José A. (1991). "La empresa española y los mercados internacionales", España: Revista de economía. No. 11.
- Ansoft, H. Igor, (1976). La estrategia de la empresa. Dirección de empresas y organizaciones. España. Ediciones Universales de Navarra.
- Barreiro Pousa, Luis. (2002). "Marketing o ventas: He ahí el problema". Cuba: Revista Espacio. No 7. pp. 28 -29
- Bradley, F. & Calderón, H. (2006). Marketing Internacional, 5ta edición. España. Universidad de Dublin & Universidad de Valencia.
- Carman, J.M. (1980): "Paradigmas de la teoría del Marketing". Investigación en Marketing. vol. 3. pp 1-36
- Cateora, Philip R. (1995). Marketing Internacional, 8va edición. España. Universidad de Colorado. Times Mirror de España, S.A. – División Irwin.
- Colina, F. J. G., (2005). "Cómo desarrollar negociaciones exitosas". Universidad de Camagüey, Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Cuba. Economía de Cuba. pp.70-71.
- Consejo de ministros (2012). Decreto ley No. 304. De la contratación económica, La Habana: Gaceta oficial ordinaria de la república de Cuba. No 062.
- Consejo de ministros (2012). Decreto No. 310. De los tipos de contratos, La Habana: Gaceta oficial ordinaria de la república de Cuba. No 062.
- Consejo de ministros (2014). Ley No. 118. Ley de la Inversión Extranjera, La Habana: Gaceta oficial extraordinaria de la república de Cuba. No 20.
- Corrales García, Alberto. (2012). Internacionalización de empresas. España.
- Díaz, Ileana, et al. (2010) Estrategia organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Drucker, P., (1973). Tareas de gestión, responsabilidades, prácticas. Nueva York: Harper & Row.
- Fernández del Hoyo, A. P.: "Origen y evolución del marketing internacional" en Contribuciones a la Economía, diciembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/> Fecha de consulta: 13 de febrero de 2015.
- INTERMAR, S.A. (2003). Expediente del Perfeccionamiento Empresarial. Documento no publicado

- INTERMAR, S.A. (2011). Proyecto de exportación de servicios. Dirección Comercial. Documento no publicado
- INTERMAR, S.A. (2014). Política Comercial. Documento no publicado
- INTERMAR, S.A. (2015). Objetivos estratégicos. Documento no publicado
- Kotler, P., (1985). Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición. México. Editorial Pearson Educación
- Kotler, P., (2006). Conceptos y Herramientas de Marketing. México. Editorial Pearson Educación
- Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011). Partido Comunista de Cuba. La Habana.
- Mc Carthy, E. Jerome (1967). Comercialización un enfoque gerencial. Argentina. Editorial El Ateneo.
- Muñiz González, Rafael (2012). Marketing en el siglo XXI. España: Editorial Centro de Estudios Financieros.
- Nalebuff, Barry y Brandenburger, Adam M. (1996). Una revolución mental que combina la competencia y la cooperación. La estrategia de la teoría de juegos que está cambiando el juego de los negocios. España: Grupo editorial Norma.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1996): La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones (tercera edición). Madrid: Civitas.
- Stanton, Etzel y Walker (2007). Fundamentos de marketing, 13a Edición, México, D.F. Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Strategor. (1995). Estrategia, estructura, decisión identidad. Política general de empresa. Barcelona: Biblioempresa.

ANEXOS

Anexo No. 1 Alcance de los servicios que brinda INTERMAR, S.A.

SERVICIOS A CARGAS

1. Inspección al estado técnico del contenedor.

La inspección al estado técnico del contenedor constará de las siguientes actividades:

- Certificación del tipo de estado técnico (01, 02, 03 y 04).
- Control de la fecha de expiración de la placa CSC.
- Condiciones de higiene en su interior.
- Aprobación de la aptitud para la transportación marítimo-terrestre del contenido y rechazo en cualquier caso donde el contenedor no se encuentre apto para la transportación del contenido.
- Supervisión del estado físico de los cierres y bisagras.

2. Inspección al llenado de contenedores.

La inspección al llenado del contenedor se efectuará en el almacén designado por **El Cliente** y consiste en:

- Inspeccionar el estado exterior y sellado de los bultos a expedir del almacén.
- Inspeccionar el estado técnico del contenedor.
- Verificar la cantidad de bultos contenerizados con muestreo al detalle del 10% de la mercancía según la referencia.
- Verificar las condiciones de estiba y trincaje de la carga dentro del contenedor.
- Inspeccionar cierre del contenedor.
- Sellar el contenedor.
- Toma de testimonio fotográfico de todo el proceso de inspección.

3. Inspección a la descarga y expedición de contenedores.

Este servicio se ejecuta en dos momentos: a la descarga del contenedor del buque y en el momento de su expedición del recinto portuario.

A la descarga del contenedor del buque será supervisado:

- Tarjado de los contenedores en el momento de la descarga.
- Estado físico exterior del contenedor y de los sellos.
- De detectarse daños, se realizará la inspección técnica al contenedor.

En el momento de la expedición del recinto portuario se inspeccionarán todos los contenedores de **El Cliente**, certificando:

- Estado técnico del contenedor.
- Condiciones de los sellos y concordancia de la numeración con la remisión de salida del puerto y la tarja de descarga de **El Prestador**.
- Sellaje del contenedor con sello de **El Prestador**, emitiendo el certificado correspondiente.
- **El Prestador** debe verificar, a través de la revisión de la documentación correspondiente, que el contenedor haya sido pesado antes de su salida del recinto portuario.

4. Inspección a la apertura de contenedores.

La inspección a la apertura de contenedores se efectuará en la puerta del almacén designado por **El Cliente** y consiste en:

- Inspección a la documentación que acompaña la carga.
- Inspección del estado técnico exterior del contenedor.
- Inspección del estado de los sellos.
- Inspección a las condiciones de estiba de la carga dentro del contenedor.
- Tarjado y clasificación de la mercancía durante su descarga, determinando:
 - Cantidad de bultos físicos en buen estado.
 - Cantidad de bultos faltantes y sobrantes si los hubiera.
 - Cantidad de bultos averiados, de existir estos, determinar las causas, lugar y alcance de estas averías, lo cual permitirá a **El Cliente** establecer las reclamaciones pertinentes.

5. Inspección a la recepción de mercancías.

Este servicio consiste en:

- Inspeccionar detalladamente el contenido de los bultos en buen estado en correspondencia con el mismo porcentaje efectuado en origen. Esta inspección se realizará en la puerta del contenedor antes de que la mercancía pase a la custodia del almacén al ser trasladados los bultos al almacén receptor de **El Cliente**, y durante la descarga de estos del contenedor, siempre y cuando estén tomadas todas las medidas de seguridad que requiere este servicio.
- De no contar con la evidencia de inspección en origen, el alcance y procedimiento de este proceso se determinará entre **El Prestador** y **El Cliente** en el momento de la solicitud del servicio.
- Certificar la cantidad de bultos verificando la coincidencia del contenido con lo declarado en documentos (Lista de Empaque, Factura Comercial, B/L, Remisión de salida del puerto) suministrados por **El Cliente** para la realización de la inspección.
- Verificar y certificar la forma de estiba, trincado y seguridad de las mercancías dentro del contenedor.
- Verificar y certificar la manipulación a que son sometidas las mercancías en el momento de su descarga.
- Muestrear la cantidad de unidades contenida en los bultos a partir de conteo detallado de los bultos descargados en buen estado.
- Cantidad de bultos/unidades faltantes y/o sobrantes; si los hubiera **El Prestador** deberá informarlo de inmediato a **El Cliente** y declararlo en el Certificado de Inspección.
- Cantidad de bultos averiados de existir éstos, determinando la magnitud, causas, naturalezas, lugar de ocurrencia y alcance de las mismas.

SERVICIOS AL SECTOR AGROPECUARIO.

1. Servicio de inspección y tasación de siniestros, en bienes asegurados bajo coberturas de Incendio y líneas aliadas, riesgos ingenieros, responsabilidad civil y seguros al sector agropecuario.

El objetivo de esta inspección está encaminado a la determinación de la naturaleza, causa, condiciones y alcance de los daños asociados a un determinado siniestro, investigándose todas las evidencias que permitan asociar los daños y su magnitud al siniestro ocurrido. En el caso de los ajustes, finalmente se determinará si existe cobertura o no para los daños reclamado por el asegurado, determinándose el monto a indemnizar.

2. Inspección a vehículos automotores siniestrados.

El objetivo de esta inspección es determinar y evaluar los daños sufridos por el vehículo siniestrado, investigándose la naturaleza, causa, dimensiones y cuantía del daño, precisándose circunstancias agravantes y/o aminorantes en el mismo.

3. Servicio de Inspecciones preventivas o visitas de seguimiento.

El objeto de estas inspecciones es verificar el cumplimiento de las condiciones pactadas durante el proceso de concertación de la póliza y de las normativas vigentes. Tienen carácter preventivo y se podrán realizar durante el período de vigencia del seguro, estarán dirigidas al control de la siniestralidad, las pólizas con altos valores a riesgo y la atención a los asegurados. El objetivo de la inspección es determinar y analizar cada uno de los riesgos puros que pueda provocar la ocurrencia de una pérdida y recomendar las medidas que se consideren adecuadas para disminuir dichos riesgos. Su alcance estará en dependencia de las necesidades de **El Cliente**.

4. Servicio de análisis de riesgo.

Permite evaluar las condiciones en que se concertará un seguro, así como comprobar en qué medida se cumplen las normativas vigentes para la explotación del bien para el que se solicita protección. Es un instrumento técnico que refleja las condiciones a que

está sometido el bien, que brinda los elementos necesarios para aceptar o rechazar la cobertura de determinado riesgo, aportando en caso de su aceptación las condiciones que deben cumplirse.

5. Verificación de la documentación emitida en el proceso de concertación y reclamaciones.

Este servicio consiste en verificar los datos de las pólizas emitidas por **El Cliente** en poder de los asegurados, en cualquiera de los ramos de seguro, los que serán confrontados con los registros de la empresa; así como la documentación relacionada con el proceso de reclamaciones.

SERVICIOS TÉCNICOS

1. Draft survey.

Consiste en verificar la cantidad de carga embarcada a granel o general homogénea a bordo de un buque por medio de la diferencia de las lecturas de calados, realizado en dos etapas, inicio y final.

Esta inspección debe tener en cuenta la deformación longitudinal que pueda tener el casco de un buque, así como también el lastre, escora, asiento, etc.

2. Bunker survey.

Consiste en determinar la cantidad de combustible embarcado a bordo de la embarcación.

3. Ullage survey.

Consiste en verificar la cantidad de carga líquida a bordo de un buque midiéndola al vacío, por medio de la diferencia de las lecturas de calados, realizado en dos etapas, inicio y final, para determinar los volúmenes de las mercancías.

Esta inspección debe tener en cuenta la deformación longitudinal que pueda tener el casco de un buque, así como también el lastre, escora, asiento, etc.

4. Inspección de trincaje.

Este servicio consiste en certificar la sujeción de la mercancía a bordo del buque.

5. Apertura de bodegas.

Este servicio consiste en certificar las condiciones de la estiba dentro del compartimiento de carga.

6. Asesoría.

El servicio de asesoría consistirá en prestar asistencia a los Capitanes de buques en todas aquellas gestiones que requieran realizar ante autoridades locales, velando por el cumplimiento de todas las formalidades que se demanden.

AVALÚOS.

1. Avalúo de bienes y derechos.

Se realiza a partir de la información que brinda **El Cliente** sobre los bienes o activos a valorar, la que estará compuesta por:

- Descripción del activo.
- Número de Inventario y grupo según CNAFT.
- Valor inicial según libro.
- Depreciación acumulada.
- Valor actual.
- Año de puesta en marcha.
- Vida útil en años o tasa de amortización.

Posteriormente los funcionarios y peritos realizan todas las revisiones que resulten necesarias a los bienes objeto de estudio, según interés de **El Cliente** (con fin de ajuste de su Contabilidad) y valorarán el estado técnico de los mismos con vistas a determinar de manera concreta su valor actual, acorde con los precios vigentes en el país.

2. Avalúo con fines de Negocios.

Deberá firmarse un Suplemento que ampare las particularidades del Avalúo a ejecutar y las informaciones a entregar por parte de **El Cliente**, así como se adjuntarán, de forma detallada, las Directivas de Negocios debidamente aprobadas por el nivel correspondiente y firmadas por la persona autorizada en representación de **El Cliente**.

Se considerará concluido el servicio cuando sea entregado a **El Cliente** el Certificado, ya sea emitido por la Dirección de Patrimonio del Estado o por INTERMAR, S.A. Se hará entrega del mismo en un plazo máximo de treinta (30) días hábiles a partir de la entrega del Reporte.

3. Avalúos de autos e inmuebles.

El objetivo de este servicio es realizar las acciones que permitan la valoración monetaria del bien en un momento dado.

SERVICIO DE INSPECCIÓN A AUTOS.

1. Inspección a vehículos automotores siniestrados

El objetivo de esta inspección es determinar y evaluar los daños sufridos por el vehículo siniestrado, investigándose la naturaleza, causa, dimensiones y cuantía del daño, precisándose además las circunstancias agravantes y/o aminorantes en el mismo.

2. Inspecciones técnicas a vehículos automotores ante la concertación y/o renovación de pólizas.

El objetivo de esta inspección es determinar el estado técnico general de un vehículo que se pretende asegurar. Se inspeccionará el vehículo técnicamente, evaluándose el estado de cada uno de los sistemas que lo conforman.

SEGUROS PERSONALES

1. Reclamaciones por accidentes personales.

El reclamo por accidente tiene como premisa dos puntos, verificar con el asegurado las causas del accidente; que el reclamo se encuentre dentro de los treinta (30) días naturales de ocurrencia del mismo; que exista vigencia de su seguro al ser confrontada con la Póliza o recibo de pago del seguro; que los certificados médicos sean originales y de existir copias que estén debidamente avaladas, que no posean tachaduras, enmiendas u otra alteración, además de corresponderse el diagnóstico con la lesión del asegurado y verificar si existe alguna denuncia a la PNR, cuando esta haya intervenido por accidente de tránsito o alguna riña.

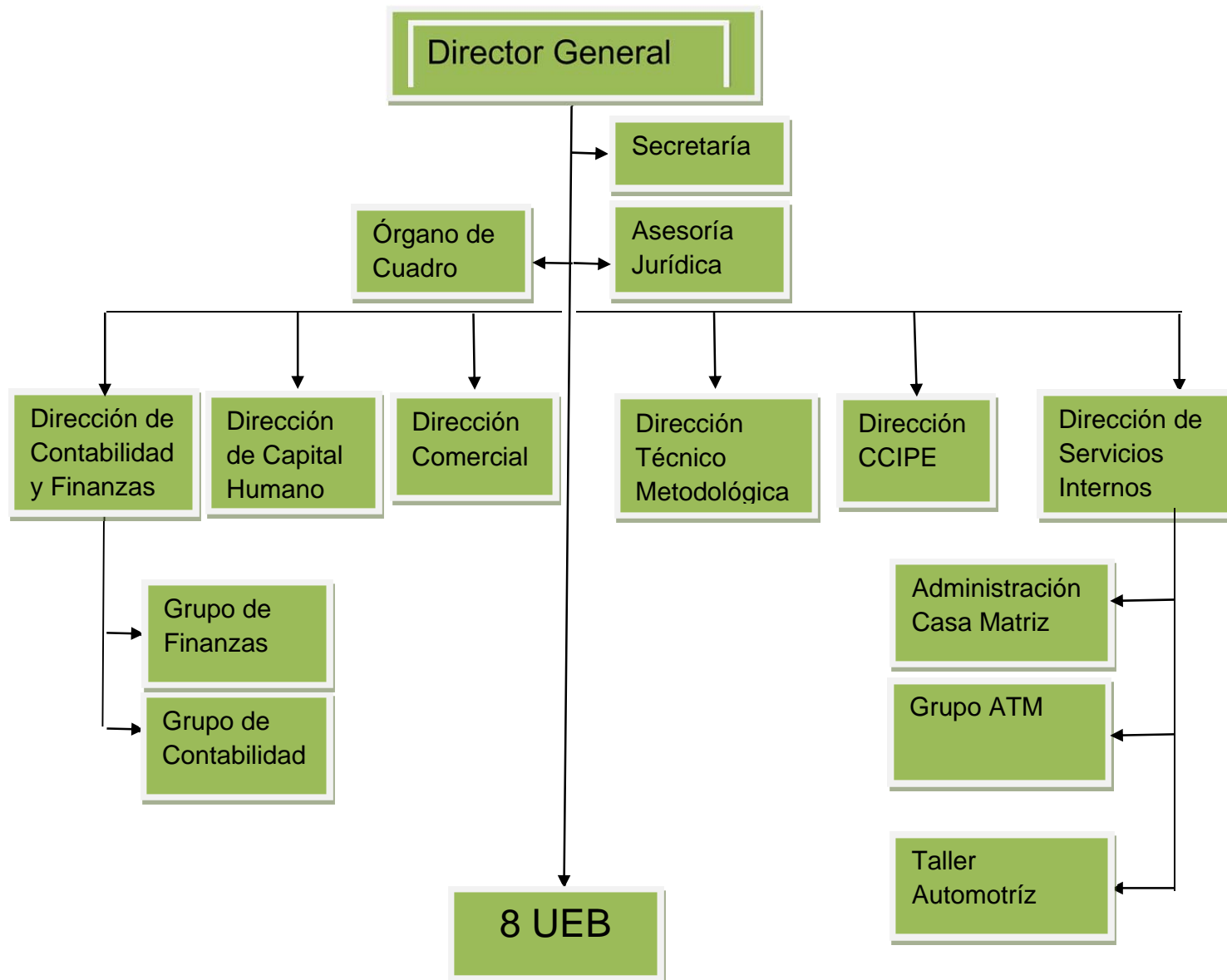
2. Verificación e investigación de la documentación emitida.

El objetivo es verificar la documentación de la póliza en manos del asegurado e informar las modificaciones de riesgo ocurridas, coincidencia o no con el expediente ó base de datos en poder de la aseguradora.

3. Ajuste al seguro de vida.

El alcance del servicio consiste en realizar el ajuste de las reclamaciones a pagar a los Asegurados.

Anexo No. 2 Organigrama de la empresa INTERMAR, S.A.



Anexo No. 3 Caracterización de los Recursos Humanos.

UEB	PLANTILLA CUBIERTA					TOTAL	SEXO		ANTIGÜEDAD					ESCOLARIDAD								RAZA			FLUCTUACIÓN LABORAL	
	765																									
	CATEGORÍA OCUPACIONAL													SUPERIOR			TM	12	9	6						
	C	T	A	S	O		H	M	5	10	15	20	25+	Univ	Dr	Msc.										
Ciudad Habana	3	108	3	3	3	120	75	45	47	25	24	15	9	70	-	7	22	17	4	-	78	24	18	2	3	
Mayabeque	3	80	1	1	1	86	65	21	42	18	20	5	1	64	-	1	13	8	-	-	47	14	25	10	6	
Pinar del Río	3	63	1	1	1	69	57	12	29	12	22	4	2	47	-	1	10	10	1	-	53	8	8	11	5	
Cienfuegos	3	78	2	1	1	85	53	32	40	17	21	6	1	59	-	8	8	9	1	-	75	8	2	12	3	
Ciego de Avila	3	76	2	1	3	85	61	24	56	10	14	4	1	64	-	6	10	5	-	-	78	5	2	11	5	
Camagüey	3	77	3	2	3	88	63	25	52	10	22	3	1	60	-	6	20	1	1	-	68	14	6	1	1	
Holguín	3	80	3	1	3	90	63	27	41	15	23	9	2	63	-	3	20	3	1	-	58	4	28	8	1	
Santiago de Cuba	3	78	1	1	2	85	57	28	40	14	16	13	2	51	-	1	23	9	1	-	17	20	48	9	7	
Casa Matriz	7	38	1	4	7	57	23	34	22	15	10	5	5	29	-	1	14	8	5	-	31	11	15	12	2	
Total	31	678	17	15	24	765	517	248	369	136	172	64	24	507	-	34	140	70	14	-	505	108	152	76	33	

Anexo No. 4 Análisis de la competencia.

Agencias de Inspección	Líneas de servicios que presta	Imagen	Cuota de Mercado	En qué son mejores que INTERMAR, S.A.	En qué son peores que INTERMAR, S.A.
Cubacontrol	Supervisión comercial de mercancías. Trámites aduanales y transitarios. Inspecciones de calidad.	Aceptable	60% del total del mercado	Cuentan con un esquema internacional más abarcador. Tienen apoyo institucional del MINCEX. Cuentan con mejores y más medios de transporte y comunicación. Cuentan con un laboratorio para el análisis de alimentos, alcoholes, fertilizantes y otros productos que le otorga mayor calidad a sus inspecciones.	Calidad en los servicios de inspección que prestan. No tienen disponibilidad de inspectores en todo el territorio nacional.
Servitally	Tarjado de mercancías. Inspección de cargas contenerizadas (agrupe y desagrupe). Inspección de vehículos. Inspección de cargas marítimas. Inspección en almacenes.	Débil	10% del total del mercado	Constituyen la Agencia de inspección del puerto.	No cuentan con un esquema internacional fuerte. No poseen representaciones en todo el territorio nacional.

Adesa	<p>Inspecciones a cargas para CIMEX.</p> <p>Confección de la declaración de mercancía hasta obtener el levante por cada anexo adicional.</p> <p>Trámites de rectificación del manifiesto y documentos de embarque.</p> <p>Confección de lista de embarque.</p> <p>Declaración de mercancías en tránsito.</p> <p>Trámites de exportaciones.</p> <p>Trámites de cargas no comerciales.</p>	Débil	30% del total del mercado	<p>Se encarga de la actividad de despacho mercantil de todas las mercancías que importa y exporta la Corporación CIMEX.</p> <p>Cuentan con una compañía transportista de la propia Corporación.</p> <p>Los tiempos de extracción de las mercancías que tienen establecidos son realmente mínimos a favor de los clientes.</p>	<p>Calidad en los servicios de inspección que prestan.</p> <p>No tienen implantado el Sistema de Gestión de la Calidad.</p> <p>No cuentan con representaciones que cubran todo el territorio nacional y en los lugares en que poseen el personal es mínimo: sólo un agente aduanal.</p>
-------	--	-------	---------------------------	---	---

Anexo No. 5 Guía de Entrevista a Técnicos.

1. ¿Considera usted que la estructura organizativa de la empresa podrá dar respuesta a la estrategia trazada en la exportación de servicios y el marketing internacional?
2. ¿Considera usted que la empresa está en condiciones de retomar la comercialización de sus servicios al mercado exterior?
3. ¿Cuenta la empresa con el personal capacitado en las líneas de servicios que pretende exportar?
4. ¿Existen los medios necesarios para lograr una inmediata comunicación con los clientes?
5. ¿Están creadas las condiciones organizativas para atender eficazmente el servicio?

Anexo No. 6 Técnicos entrevistados.

No.	Nombre y Apellidos	Cargo	Años de trabajo en la empresa	Experiencia
1	Mercedes Garrido Escarrá	Especialista Principal Dirección Comercial	26	Prestó servicios en origen (Italia) y destino (Cuba).
2	Maritza Cruz Ruiseco	Especialista en Gestión Comercial	20	Trabajó en la Dirección de servicios internacionales atendiendo los servicios Origen – Destino.
3	Gabriel Andreu Romero	Especialista en Gestión Comercial	17	Trabajó en la Dirección de servicios internacionales atendiendo los servicios Origen – Destino.
4	Nerkys Conradson Mena	Especialista Principal Dirección Técnica de los Servicios	12	Prestó servicios en origen (Italia) y destino (Cuba).
5	Aracelys Fernández Moreno	Especialista en Gestión Comercial	14	Trabajó en la Dirección de servicios internacionales atendiendo los servicios Origen – Destino.
6	Surmailly Cebada García	Especialista Principal Dirección de Calidad y Control Interno	5	Trabajó como especialista en la línea de inspecciones a cargas
7	Nelayne Ortega Pedro	Especialista Principal Dirección de Capital Humano	6	Diplomado en comercio internacional
8	Niurka Valdés Breft	Especialista Principal Dirección de Contabilidad y Finanzas	7	Trabajó como especialista en la línea de inspecciones a cargas
9	Gladys Fernández Carbonell	Especialista Dirección Técnica de los Servicios	18	Postgrado sobre Marketing
10	Ana Beatriz Blanco Martín	Especialista Dirección Técnica de los Servicios	21	Postgrado sobre Marketing
11	Maria Recio Gonzalez	Especialista Dirección de Calidad y Control Interno	17	Trabajó como inspectora en la línea de inspecciones a cargas
12	Mavelis Alvarez Zamora	Especialista Dirección Técnica de los Servicios	14	Brindó servicios Origen - Destino

13	Zulema Mederos Portal	Especialista Dirección de Calidad y Control Interno	21	Trabajó como inspectora en la línea de inspecciones a cargas
14	Carlos Benitez Barrios	Especialista Dirección Técnica de los Servicios	10	Brindó servicios Origen - Destino
15	Maria A. Ordoñez López	Especialista Dirección de Contabilidad y Finanzas	11	Trabajó en una UEB que brindó servicios a cargas Origen – Destino
16	Medis Estévez Guinarte	Especialista Dirección de Capital Humano	10	Prestó servicios en origen (España) y destino (Cuba).
17	Raisa Rodríguez Alfaro	Especialista Dirección de Capital Humano	7	Trabajó en una UEB que brindó servicios a cargas Origen – Destino
18	Aldo Rubio Tamayo	Especialista Dirección Técnica de los Servicios	11	Brindó servicios Origen - Destino
19	Dayami Ricardo Figueredo	Asesora Jurídica	6	Diplomado en comercio internacional
20	Lena Carballo Alvisa	Asesora Jurídica	65	Diplomado en comercio internacional
21	Daysi Viña Feraudi	Especialista en Gestión Comercial	14	Diplomado en comercio internacional

Anexo No. 7 Conclusiones del estudio de satisfacción de clientes.



Ave. Buenos Aires No. 100, esq. a Leonor, Cerro, La Habana, Cuba. C.P. 13 300
Teléfonos: 878 8739, 878 3583. Fax: (537) 870 1652. e-mail: disaic@disaic.cu
URL: www.disaic.cu



3- CONCLUSIONES.-

1. El procedimiento DCO-PC-06 de Satisfacción de Clientes, vigente actualmente en INTERMAR S.A., se encuentra adecuadamente estructurado y organizado aunque presenta algunos aspectos de carácter técnico que deben mejorarse para incrementar la calidad del documento.
2. Los Niveles Generales de Satisfacción de los Clientes de INTERMAR S.A. son de 4,1, lo que significa que un 57% de la Muestra Encuestada considera que los servicios recibidos cumplieron o superaron sus expectativas; en tanto, el 43% se quedó por debajo de las expectativas.
3. Los Atributos Globales que más influyen en la insatisfacción de las expectativas de los Clientes son: los canales de distribución y la innovación tecnológica.
4. Los Atributos de la Atención al Cliente son los más favorecidos por las percepciones de la Muestra Encuestada, alcanzando una evaluación de 4,3
5. El Aspecto de los Atributos Propios de los Servicios, que mayor insatisfacción genera en los Clientes, es la *Calidad del contenido de las Actas Preliminares* (3,4), no así las Facturas, cuya calidad alcanza la mayor puntuación dentro de los Atributos Propios, con 4,5
6. Los servicios que logran más bajos niveles de satisfacción en los Clientes son los Servicios al Seguro y los Agropecuarios, incidiendo fuertemente en la baja evaluación de los primeros, las percepciones de los Clientes localizados en los territorios de Camagüey y Las Tunas.
7. Las Unidades Empresariales de Base cuyos servicios generan mayor satisfacción a los Clientes son las de Occidente (4,8), Cienfuegos (4,6) y Ciego de Ávila (4,5), en tanto, no cumplen con las expectativas de los Clientes la Unidad Empresarial de Base de Camagüey (2,9) y la de Santiago de Cuba (3,8).
8. Las desviaciones que arroja el análisis comparativo de las Percepciones Proveedor – Cliente sobre los servicios contratados, no son especialmente significativas (-0,3), situándose la mayor diferencia de criterios en el Atributo *Satisfacción de las necesidades del Cliente*, en el que las apreciaciones del Proveedor son superiores a las del Cliente en un -0,5, es decir, por 10 puntos en una escala de 100.
9. La desviación en los resultados comparativos de los Estudios correspondientes al IV Trimestre 2012 (INTERMAR S.A.) y el I Trimestre 2013 (DISAIC) es razonablemente aceptable (4,77 – 4,2), determinada por los factores subjetivos generados por la relación Proveedor – Cliente que influyen en dichos resultados. La excepción a destacar es la correspondiente a la U.E.B. Camagüey que arroja una diferencia de 1,89, casi 40 puntos de diferencia.
10. El factor que más influye en la fidelización de los Clientes de INTERMAR S.A. es la *Profesionalidad y Experiencia del Personal Técnico* y el factor que más afecta la fidelización es el *Tiempo de Respuesta*.

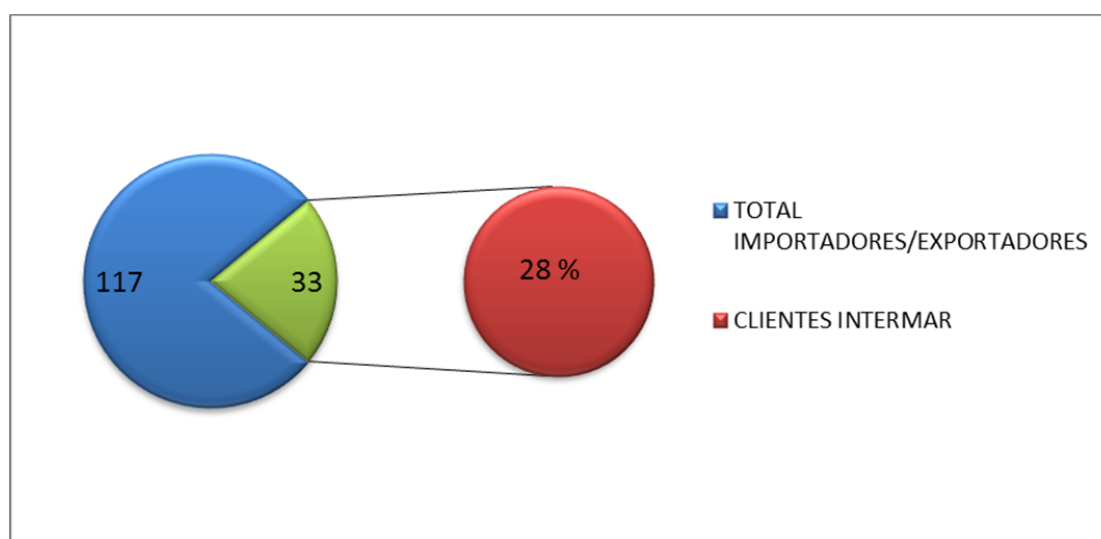


Anexo No. 8 Resultados de la aplicación de la Encuesta aplicada a los importadores/exportadores cubanos.

Introducción

Como parte de los estudios iniciales para conformar el Proyecto de Exportación de Servicios de inspecciones a carga, realizamos una encuesta en el segmento de los importadores cubanos.

Obtuvimos de la Cámara de Comercio el listado actualizado y pudimos comprobar que de los 117 importadores, 33 aún son clientes de la empresa. La encuesta se aplicó en 80 empresas importadoras y se excluyeron las 33 que son clientes de INTERMAR.



Resultados obtenidos.

Estimado Cliente:

INTERMAR, S.A., evalúa en la actualidad volver a ofrecer a sus clientes inspecciones Origen-Destino desde China, Panamá, Canadá, España, México y Rusia.

Le estaremos muy agradecidos si nos colabora con la realización de la presente Encuesta. Gracias.

I. De los servicios Origen-Destino.

	SI	NO
Con anterioridad su empresa ha recibido los servicios Origen-Destino ofrecidos por INTERMAR, S.A?	77	3
Los servicios de inspección Origen-Destino recibidos fueron de gran utilidad para su empresa?	73	7
La calidad de los Reportes de Inspección satisface totalmente las expectativas de su empresa?	76	1
Si INTERMAR, S.A., vuelve a ofrecer los servicios Origen-Destino los solicitaría?	76	-

II. Por qué no utiliza en la actualidad los servicios Origen-Destino de INTERMAR, S.A.?

Porque es obligatorio hacerlo con CUBACONTROL ____70____

Porque INTERMAR, S.A., no ofrece en la actualidad ese servicio ____6____

Porque INTERMAR, S.A., ya no tiene representaciones en otros países ____7____

Por disposiciones de organismos superiores _____

Porque preferimos hacerlo con otra empresa _____

Nota: Varios clientes marcaron más de una opción. En la mayor parte de las encuestas realizadas en este punto se señala la Instrucción No. 1 del MINCEX como el documento que obliga a realizar las inspecciones **Origen-Destino** con CUBACONTROL.

III. De las exportaciones y/o importaciones.

Nuestra empresa prevé importaciones desde:

Países	Cantidad anual de TEUS
China	4500
Panamá	2000
Canadá	2500
España	500
México	150
Rusia	1000

VI. En relación con el servicio de inspección Origen-Destino a los importadores y exportadores cubanos les resultaría más conveniente:

Que exista en el país una sola entidad que realice las inspecciones _____

Tener posibilidad de elegir entre varias empresas de inspección 76

Solicitar las inspecciones a una entidad extranjera _____


Como se aprecia, la totalidad de los clientes encuestados evaluarían la posibilidad de contar con otra alternativa para realizar servicios de Inspección **Origen-Destino**.

En las entrevistas personales realizadas a algunos de estos clientes, se pudo apreciar que tener una sola agencia cubana que realice este tipo de servicios tiene varias desventajas, ya que:


1. Encarece los precios.
2. Afecta la calidad del servicio.
3. Trae pérdidas al país pues en muchos casos CUBACONTROL no tiene una estructura a nivel nacional que le permita cubrir todo el país, por lo que se dejan de realizar muchas inspecciones en destino y en consecuencia se pierden muchas reclamaciones a proveedores extranjeros.

Los resultados aquí obtenidos serán incluidos en el Proyecto de Investigación para realizar el próximo Plan de Negocios de la empresa.

Anexo No. 9 Aprobación Proyecto de exportación de servicios.



AGENCIA INTERNACIONAL DE INSPECCIÓN Y AJUSTES DE AVERÍAS Y OTROS SERVICIOS CONEXOS
SUPERVISORY INTERNATIONAL AGENCY, AVERAGE AND OTHER CONNECTED SERVICES



Director General

La Habana, 17 de octubre de 2011
"Año 53 de La Revolución"

ODG-144-11

A: Alejandro Gil Fernández
Viceministro del MFP

Estimado Alejandro.

Roberto: Considero razonable el proyecto que se presenta, y estimo que para su tramitación oficial, debemos solo esperar por el pronunciamiento del MINCEX referente a la política de las Agencias de Inspección, lo cual como conoces se está trabajando y ya emitimos oficialmente al MINCEX nuestras consideraciones. Sr. 20/10/11



Por esta vía le envío adjunto un proyecto para la exportación de servicios al exterior elaborado por nuestra empresa, para lo cual le pido revise y valore y de su conformidad y sugerencias al respecto.

Para cualquier aclaración estoy en la mejor disposición de ofrecer las explicaciones pertinentes.

Al tanto de su atención

Atentamente

Roberto Vázquez Hernández



Calle F Nro 560 e/ 23 y 25 Vedado, Plaza de La Revolución, Ciudad de La Habana.
Teléfonos 8332496, Pizarra 8332493 al 94, roberto@casamatrizintermar.cu
Calle F Nro 560 e/ 23 y 25 Vedado, Plaza de La Revolución, Ciudad de La Habana.
Teléfonos 8332496, Pizarra 8332493 al 94, e-mail: roberto@casamatrizintermar.cu